

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Zhodnocení využívání modelu Common Assessment Framework v zemích Evropské unie

Evaluation of Use of the Common Assessment Framework Model in the European Union
Countries

Student: Bc. Barbora Konvičková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Konvičková**

Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa

Téma: Zhodnocení využívání modelu Common Assessment Framework v
zemích Evropské unie
Evaluation of Use of the Common Assessment Framework Model in the
European Union Countries

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Modely komplexního řízení kvality ve veřejném sektoru
3. Uživatelé a podpora modelu Common Assessment Framework
4. Zhodnocení využívání modelu Common Assessment Framework v zemích Evropské unie
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GOETSCH, David L. and Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson, c2013. ISBN 978-0-13-287097-9.

DOOREN, V. W., G. BOUCKAERT and J. HALLIGAN. *Performance management in the public sector*. London: Routledge, 2010. ISBN 0-203-03080-X.

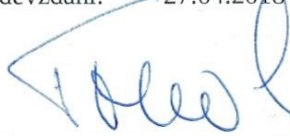
VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 145 s. ISBN 978-80-248-2339-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

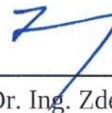
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně, resp. samostatně upravila uvedené části v souladu s prezentovanými citacemi.

V Ostravě dne 27. 4. 2018

.....*Barbora Konvičková*.....

Bc. Barbora Konvičková

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	MODEL Y KOMPLEXNÍHO ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉM SEKTORU	7
2.1	Kvalita obecně	7
2.2	Management kvality	9
2.2.1	Koncepce managementu kvality	11
2.2.2	Reforma a modernizace jako podnět zlepšování kvality veřejné správy	12
2.3	Komplexní řízení kvality	13
2.4	Metody řízení kvality	15
2.4.1	Model Excellence EFQM	15
2.4.2	Normy ISO řady 9000	16
2.4.3	Common Assessment Framework	17
3	UŽIVATELÉ A PODPORA MODELU COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK	23
3.1	Uživatelé modelu Common Assessment Framework	23
3.1.1	Míra dynamiky vývoje uživatelů modelu Common Assessment Framework ...	25
3.1.2	Struktura uživatelů modelu Common Assessment Framework	27
3.2	Podpora modelu Common Assessment Framework	30
3.2.1	Institucionální podpora	30
3.2.2	Metodologická podpora	32
3.2.3	Informační podpora	33
3.2.4	Společenská podpora	34
3.2.5	Finanční podpora	36
3.3	Zhodnocení uživatelské struktury a podpory modelu Common Assessment Framework	37
4	ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ MODELU COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK	40
4.1	Metoda TOPSIS	40
4.2	Kritéria pro hodnocení využívání modelu Common Assessment Framework	41
4.3	Hodnocení využívání modelu Common Assessment Framework podle kritérií	42
4.3.1	Bodové hodnocení podpory modelu Common Assessment Framework	43
4.3.2	Bodové hodnocení uživatelské struktury modelu Common Assessment Framework	44

4.4	Hodnocení využívání modelu Common Assessment Framework podle metody TOPSIS.....	46
4.5	Srovnání hodnocení využívání modelu Common Assessment Framework	47
4.6	Celkové zhodnocení a doporučení.....	49
5	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM ZKRATEK.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Komplexní řízení kvality prostřednictvím specifických metod, ke kterým se také řadí model Common Assessment Framework, patří k moderním nástrojům managementu ve veřejném sektoru, jenž tímto reaguje na současné společenské potřeby. Model Common Assessment Framework napomáhá dobrému fungování organizací veřejného sektoru, poskytováním kvalitních služeb, uspokojováním potřeb a přání občanů. Základní rámec pro růst kvality ve veřejném sektoru a všech oblastech života společnosti je dán politikou kvality na národní úrovni jednotlivých států. Tyto národní politiky kvality navazují na Evropskou politiku kvality. K významným krokům zvyšující růst kvality přispívají také reformy a modernizace veřejné správy.

Ve veřejném sektoru se začínají metody používat od doby podpisu Lisabonské smlouvy. V podmínkách Evropské unie jsou vytvořeny institucionální a finanční podmínky, které motivují jak státy, tak samotné organizace k implementaci nástrojů komplexního řízení kvality. Tyto podmínky jsou v členských zemích EU využívány v různé míře.

Předmětem diplomové práce je model Common Assessment Framework a jeho uživatelská popularita a struktura.

Cílem diplomové práce je zhodnocení uživatelské struktury a podpory modelu Common Assessment Framework v členských zemích Evropské unie za období roku 2011 a 2018.

K naplnění stanoveného cíle byly formulovány tři hypotézy.

Hypotéza č. 1: *„Počet uživatelů modelu CAF se v roce 2018 oproti roku 2011 u všech uživatelů z řad evropských zemích zvýšil.“*

Hypotéza č. 2: *„Výsledky zhodnocení využívání modelu CAF na základě vlastního hodnocení a hodnocení dle metodiky TOPSIS jsou srovnatelné.“*

Hypotéza č. 3: *„Nejvyšší dynamiky v nárůstu počtu uživatelů modelu CAF v roce 2018 k roku 2011 zaznamenaly země, které se dle hodnocení metodou TOPSIS umístily nejlépe.“*

Metodologie zpracování diplomové práce zahrnuje deskriptivní analýzu, která vychází z rešerše odborné literatury a ústí syntézou klíčových postulátů jako je komplexní řízení kvality a model CAF. Dále je provedena komparativní analýza uživatelů a oblasti použití modelu CAF ve veřejném sektoru v podmínkách členských zemích EU. Také je použita metoda vícekritériálního rozhodování TOPSIS, která je charakterizována v rámci čtvrté kapitoly.

Diplomová práce je strukturována do pěti kapitol. První kapitolou je tento Úvod, který vymezuje základní oblasti diplomové práce, cíle a hypotézy. Poslední kapitolou je Závěr, kde jsou shrnuty stěžejní poznatky diplomové práce.

Druhá kapitola teoreticky vymezuje modely komplexního řízení kvality ve veřejném sektoru. Nejprve je v kapitole vymezena definice kvality z pohledu různých autorů. Dále je popsán management kvality, jeho historický vývoj a koncepce managementu kvality. Kapitola se také zabývá vymezením komplexní řízení kvality v podobě TQM. Poslední část kapitoly je věnována vybraným metodám kvality, jako je model Excellence EFQM, normy ISO řady 9000 a model CAF.

Kapitola třetí se podrobně zabývá modelem CAF, především evropskými uživateli modelu a podporou modelu. V první řadě je provedena analýza uživatelů v absolutním i relativním vyjádření. Dále jsou vypočteny míry dynamiky vývoje uživatelů, a to průměrný absolutní přírůstek a průměrný koeficient růstu. Součástí kapitoly je rozdělení uživatelů dle oblastí veřejného sektoru. Tato kapitola se také zabývá podporou modelu CAF z pohledu několika oblastí. Jedná se o institucionální, metodologickou, informační, společenskou a finanční podporu. Kapitola je zakončena zhodnocením uživatelské struktury a podpory modelu CAF.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na zhodnocení využívání modelu CAF. Nejprve je teoreticky popsána metoda vícekritériálního rozhodování TOPSIS, na jejímž základě bude provedeno hodnocení využívání modelu. Využívání modelu CAF je dále zhodnoceno na základě vlastního bodového hodnocení. Konec kapitoly se věnuje celkovým zhodnocením využívání modelu CAF a doporučením.

Součástí diplomové práce jsou funkční přílohy, které obsahují konkrétní výsledky z provedených analýz.

Diplomová práce dále vychází z poznatků odborné literatury a stavu legislativy platné k 1. 4. 2018. Pro zpracování diplomové práce byly využity odborné teoretické zdroje, informace z veřejně přístupné databáze Evropského centra informačních zdrojů EIPA o registrovaných uživateliích a webových stránkách zabývající se kvalitou a modelem CAF členských států EU.

2 MODELÝ KOMPLEXNÍHO ŘÍZENÍ KVALITY VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Vývoj řízení kvality ve veřejném sektoru prošel v průběhu let řadou změn a úprav, a to v návaznosti na ekonomickou, kulturní a informační vyspělost dané společnosti. Opravdový vzestup managementu kvality přichází až po období druhé světové války. V současné době je nejrozsáhlejším přístupem managementu kvality Total Quality Management. Tento přístup TQM je založen na trvalém a dlouhodobém zlepšování uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, respektive společnosti. S ohledem na výše uvedené se začaly ve veřejném sektoru používat metody zvyšující kvalitu. K těmto metodám lze zařadit model Excellence EFQM, normy ISO řady 9000, Benchmarking, Balanced Scorecard, EMAS a další. K významným metodám zvyšující kvalitu ve veřejném sektoru patří také model Common Assessment Framework.

2.1 Kvalita obecně

Pro pojem kvalita neexistuje jednotná platná definice. V současnosti existuje řada přístupů vymezujících tento pojem.

Za oficiální definici lze s ohledem na celosvětovou působnost považovat vymezení normy ČSN EN ISO 9000:2006. Podle této normy je kvalita „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Požadavky jsou většinou dány kombinací požadavků externích zákazníků, dalších zainteresovaných stran a legislativy. Výraz inherentní charakteristika představuje znak výrobků nebo služby, který je pro daný produkt typický. (Nenadál a kol., 2008).

Jednotliví autoři k vymezení kvality přistupují různě. Například Nenadál (2008, s. 13) uvádí pojetí různých autorů:

- Juran: „Kvalita je vhodnost pro použití.“
- Crosby: „Kvalita je shodnost s požadavky.“
- Feigenbaum: „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“

Veber (2010) charakterizuje kvalitu z pragmatického pohledu. Kvalita výrobků a služeb očekává splnění tří atributů, jedná se o bezvadnost, kvalitativní parametry a stabilitu.

Dle Goetsche a Davise (2013) je kvalita dynamický stav spojen s produkty, službami, lidmi, prostředím a procesy, které splňují nebo překračují očekávání a pomáhají vytvářet vynikající hodnotu.

Bovaird a Löfflerová (2009, s. 166) vymezují pět pojetí kvality, podle toho jak je kvalita vnímána a měřitelná:

- kvalita jako shoda se specifikací (technická perspektiva),
- kvalita jako vhodnost pro daný účel (systémová perspektiva),
- kvalita jako sjednocení vstupů, výstupů a procesů (perspektiva strategického a systémového managementu),
- kvalita jako očekávání zákazníků (perspektiva psychologie zákazníka),
- kvalita jako vášnivý emocionální prožitek, který nelze slovně ani číselně vyjádřit (sociálně psychologická perspektiva).

Dooren, Bouckaert a Halligan (2010) nahlízejí na kvalitu ze tří rozměrů. Za prvé, kvalita znamená funkčnost měřicího systému. Dále kvalita zahrnuje platné a spolehlivé indikátory. Třetí dimenze kvality identifikuje legitimitu a oprávněnost měřicího systému.

Charta kvality České republiky (2010) definuje kvalitu jako **cíl** konkurenceschopnosti – organizace, ekonomiky i státu, ve smyslu včasného a přesného reagování na potřeby a očekávání zákazníků a občanů. Jako **metodu** – která podporuje a vyžaduje účast, protože nelze žádat plnou angažovanost pracovníků bez současného rozvoje pracovních a životních podmínek. Dále jako **prioritu** – protože kvalita je měřítkem efektivnosti a účinnosti, ve smyslu snižování nákladů, mobilizace lidských zdrojů, podpory kreativity a inovací. V poslední řadě jako **společenskou odpovědnost** – kvalita je neoddělitelná od společenské odpovědnosti, zahrnuje všechny činnosti a jednotlivce v organizace. Zahrnuje všechny oblasti podnikání a veřejné služby.

Kvalita ve veřejné správě je spojena se snahou organizací dělat věci správně, tj. kvalitně, efektivně a včas. Kvalita ve veřejné správě je tedy vyjádřena oprávněnou mírou požadavků občanů a zákazníků na veřejnou službu a kvalitu života v obci, regionu nebo v kraji, kde: (1) zákazníci očekávají, že jejich žádost nebo potřeba bude vyřízena rychle, bez zbytečných odkladů a nedostatků a v požadované kvalitě; (2) občané, předpokládají kvalitní život v jejich obci, regionu nebo kraji; (3) veřejné služby jsou poskytované ve veřejném zájmu; (4) oprávněnost požadavků je daná zákonnými normami nebo standardy. (Ministerstvo vnitra ČR, Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě, 2016).

2.2 Management kvality

Systémy managementu kvality prošly v minulém století intenzivním rozvojem. V jeho vývoji lze rozeznat několik odlišných stádií. Nenadál a kol. (2008) rozlišují vývoj moderního řízení kvality (jakosti) prostřednictvím osmi vývojových stádií, které pojmenovali jako specifické modely (Tab. 2.1). První **model řemeslné výroby**, který byl založen na přímém styku dělníka se zákazníkem. Výhodou modelu byla okamžitá zpětná vazba. Naopak nevýhodou byla nízká produktivita práce. Tato nevýhoda postupně vedla ve dvacátých letech minulého století k postupnému zhromadňování výroby pomocí výrobních linek. **Model výroby s technickou kontrolou** je charakteristickým vyčleněním speciální funkce technických kontrolorů z dělnických profesí. Většinou to byli nejzkušenější zaměstnanci, kteří byli také zodpovědní za kvalitu. Za nevýhodu tohoto modelu byla považována skutečnost, že ostatní pracovníci začali mít pocit, že péče o kvalitu není součástí jejich povinností. Ve třicátých letech minulého století se začaly objevovat první statistické metody kontroly, na jejichž základě se zrodil **model výrobních procesů s výběrovou kontrolou**. Model se prosadil výrazněji až po druhé světové válce, zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Japonci statistické řízení procesů rozšířili i na další oblasti činností svých organizací, zejména do předvýrobních etap. Na základě toho se zrodil čtvrtý **model s regulací procesů** jako základ skutečně moderních systémů managementu kvality, označených jako Company Wide Quality Control. Soustavné zdokonalování tohoto přístupu vedlo k prvním pokusům o zavedení celkového managementu kvality (TQM). Vznikl tak **model s koncepcí TQM**, který představuje dynamickou a vyvíjející se koncepci zásluhou aplikace tzv. modelů excelence. V roce 1987 vznikaly normy ISO řady 9000, představující **model s kritériálními standardy**, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Kromě norem ISO ř. 9000 postupem času začaly hrát důležitou roli v oblasti kvality podobné standardy zabývající se systémem environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na konci minulého století byly položeny základy pro **model s integrací systémů** managementu. Systémem zjednodušeně rozumíme integraci systémů managementu jakosti, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví. V současnosti vznikají nové metody, nástroje a standardy na jejichž základě se organizace snaží vytvářet jediný, kvalitní systém řízení a vzniká tedy **model jediného systému řízení**.

Tab. 2.1 Historický vývoj managementu kvality

Typ modelu	Období	Charakteristické role
Model řemeslné výroby	1900	dělníka
Model výroby s technickou kontrolou	1920	technické kontroly
Model výroby s výběrovou kontrolou	1940	statistických metod v technické kontrole
Model s regulací procesů	1960	CWQC
Model s koncepcí TQM	1975	všech procesů v organizaci
Model s kritériálními standardy	1987	Norem ISO ř. 9000
Model s integrací systémů	1999	ISM
Model jediného systému řízení	?	všech zaměstnanců organizace

Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. (2008, s. 17). Vlastní úprava.

Významný vzestup managementu kvality je připisován americkému profesorovi Williamu E. Demingovi v období po druhé světové válce. K dalším významným odborníkům patří J. M. Juran, K. Ishikawa, P. Crosby, viz Příloha č. 1. (Vrabková, 2012).

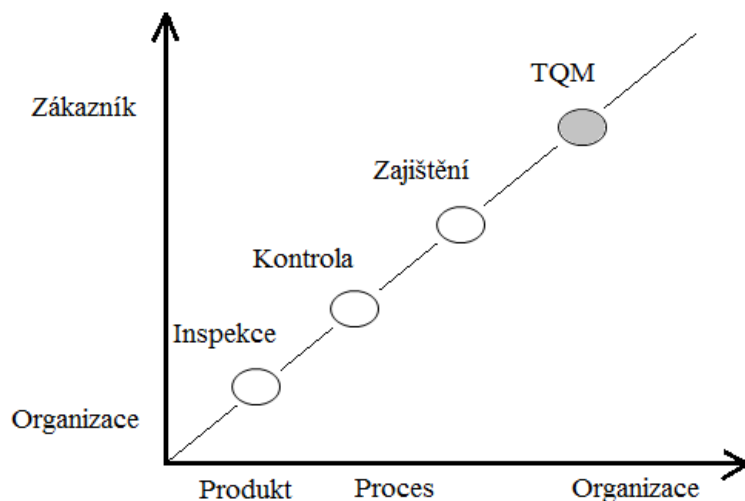
K stěžejním prvkům problematiky managementu kvality patří Demingův cyklus PDCA, který je základním modelem neustálého zlepšování. Cyklus se skládá ze čtyř fází:

- Plan (plán) – vypracování plánu nápravných a preventivních opatření.
- Do (činnost) – realizace plánovaných činností.
- Check (kontrola) – měření a analýza dosažených výsledků.
- Action (akce) – reakce na dosažené výsledky a provedení úpravy procesu.

Opakování okruhu PDCA vede k účinnějšímu plánování a řízení. (Vrabková, 2012; Nenadál a kol., 2008).

Vývoj managementu kvality lze vymezit i podle toho na čí potřeby se organizace zaměřuje a podle objektu kvality. Tento vývoj zaznamenává Obr. 2.1. Horizontální osa grafu znázorňuje objekty kvality, vertikální osa znázorňuje požadavky a potřeby, na které se organizace při zajištění kvality soustřeďuje. Nejprve se organizace soustředily především samy na sebe, nyní se zaměřily na zákazníka a jeho potřeby. Při sledování a zajištění kvality věnovaly organizace pozornost pouze konečným produktům, později na celý proces produkce produktu a nyní na kvalitu všech činností organizace. Souřadnice těchto os znázorňují techniky a přístupy pro dosažení kvality. Jedná se o inspekci kvality, kontrolu kvality, zajištění kvality a komplexní řízení kvality. (Vrabková, 2012).

Obr. 2.1 Vývoj managementu kvality



Zdroj: VRABKOVÁ, I. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. (2012, s. 26)

2.2.1 Koncepce managementu kvality

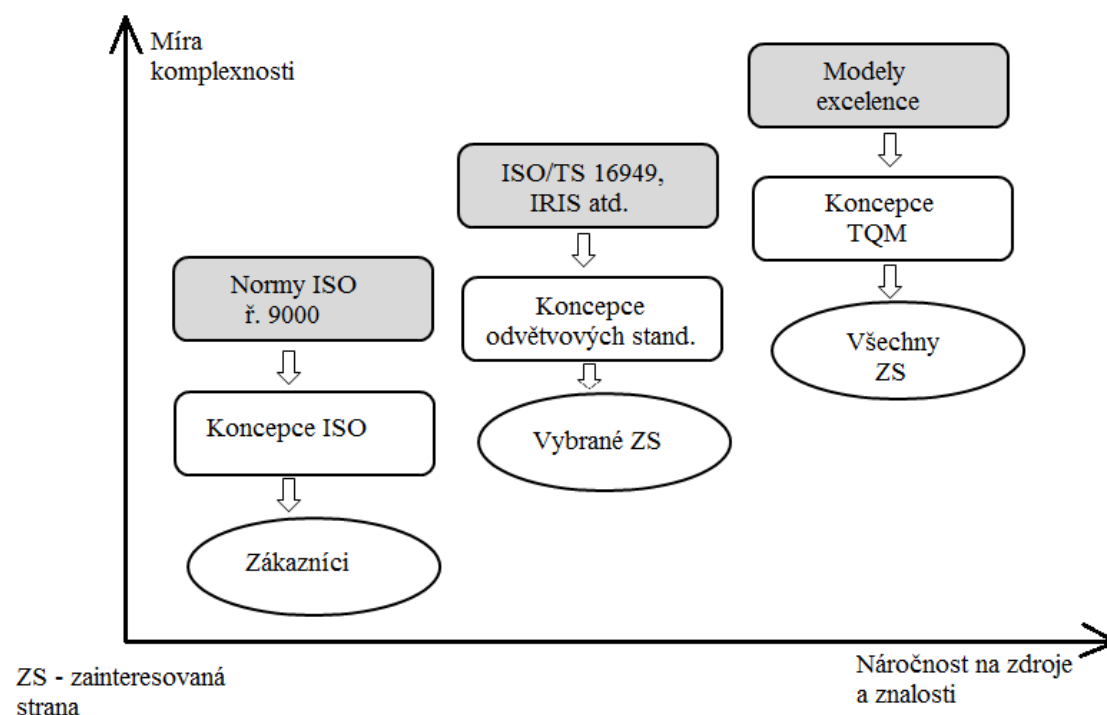
V současně době existují tři základní koncepce rozvoje systémů managementu kvality, které zobrazuje Obr. 2.2. Jedná se o koncepci odvětvových standardů, koncepci ISO a koncepci TQM. Koncepcí se v tomto pojetí chápe strategický přístup, který v rozdílném prostředí a s různou intenzitou rozvíjí principy managementu kvality. Koncepce se liší také náročností na zdroje a znalosti lidí, a také tím, na jaké zainteresované strany se zaměřují.

Koncepce managementu kvality na bázi odvětvových standardů je historický nejstarší. Základními charakteristickými znaky současných odvětvových standardů jsou:

- respektují platnou strukturu požadavků norem ISO 9001, které obohacují o další požadavky moderního managementu;
- vymezují speciální požadavky pro dané odvětví a nemají univerzální platnost pro všechny odvětví;
- vyžadují speciální a náročné postupy certifikace systémů managementu, oproti norem ISO 9000;
- některé odvětvové standardy v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců a zainteresovaných stran.

S globalizací tržního systému se začaly vytvářet a používat normy ISO. K charakteristickým rysům koncepce na bázi norem ISO (viz kap. 2.4.2) patří generický (univerzální) charakter a tyto normy jsou pouze doporučující, nejsou závazné. (Nenadál a kol., 2008).

Obr. 2.2 Koncepce managementu kvality



Zdroj: NENADÁL, J. a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody.* (2008, s. 42).

2.2.2 Reforma a modernizace jako podnět zlepšování kvality veřejné správy

Vývoj managementu kvality v podmínkách veřejné správy a dalších segmentů veřejného sektoru je spojen s reformou a modernizací veřejné správy. Směr reformy a modernizace veřejné správy určují politiky na národní a evropské úrovni. Jedná se o Národní politiku kvality ČR a Evropskou politiku podpory kvality. K těmto dokumentům dále patří specifické strategie a koncepce rozvoje veřejné správy, v podobě Smart Administration.

Reforma je proces změny systémového charakteru, a to změnou jednou či více podmínek společenského, sociálního, politického, ekonomického, technologického a ekologického rázu. Ve veřejné správě je reforma spojena s institucionální a věcnou stránkou a dochází k přehodnocení pravomocí a úkolů organizace.

V ČR započala reforma v roce 1990 a odráží stav a potřeby společnosti v rámci tří oblastí. Jedná se o oblast územní veřejné správy, ústřední státní správy a oblast modernizace a zkvalitnění veřejné správy. Vývoj reformy lze sledovat z hlediska tří etap. První a druhá etapa veřejné správy byla zaměřena na decentralizaci veřejné správy a dekoncentraci vykonavatelů veřejné správy s cílem přiblížit výkon veřejné správy občanům. Ve třetí etapě jsou cíle reformy zaměřeny na zavádění moderních technologií, modely moderního managementu, zlepšování a zvyšování profesionality a odbornosti pracovníků veřejné správy. Součástí třetí etapy je přijetí

stěžejní strategie Smart Administration. V současné době je zajištění cílů a obsahu reformy v gesci Ministerstva vnitra ČR. (Vrabková, 2012).

Podstatou modernizace veřejné správy je taková změna, která vede k lepšímu a efektivnějšímu fungování veřejné správy, k vyššímu výkonu a růstu kvality práce, k vyššímu uspokojování požadavků občanů. Těchto změn může být dosažena pomocí využívání principů Smart Administration. Modernizace veřejné zprávy podle zásad Smart Administration může být zdůvodňována různými faktory, jako je: (1) snaha efektivně naplňovat vizi a strategii města, kraje nebo jiné organizace; (2) odpovědnost vůči mandátu politiků; (3) hledání nástroje pro zvyšování kvality života občanů a získání zpětné vazby; (4) zvyšovat výkonost, při stávající kvalitě a nákladů; (5) snaha najít cesty, jak efektivně řídit organizace veřejného sektoru; (6) efektivní komunikace s občany a snaha poznat jejich potřeby a přání; (7) potřeba vytvářet nekorupční, tvůrčí a partnerské prostředí; (8) zájem zlepšovat výkon a kvalitu veřejné správy a veřejných služeb, atd.

Cílem modernizace veřejné správy je tedy dosáhnout změny v souvislosti se zvýšením kvality života pro občany a k lepšímu poskytování služeb pro zákazníky. (Ochrana, Půček, 2011).

2.3 Komplexní řízení kvality

Koncepce Total Quality Management (dále jen TQM) je spojena s revolucí kvality v 80. a 90. letech, která proběhla jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Koncepce byla ovlivněna zejména postupy v oblasti řízení kvality a spojována s experty kvality W. E. Deminga a J. M. Jurana. TQM je založena na plynulém uspokojování potřeb a očekávání zákazníka. (Vrabková, 2012).

Význam jednotlivých výrazu koncepce Total Quality Management lze charakterizovat:

- Total – koncepce zahrnuje všechny činnosti probíhající v organizace a také zahrnuje všechny zaměstnance organizace.
- Quality – pojetí kvality, ve smyslu splnění očekávání zákazníků, zahrnující nejen výrobek či službu, ale také procesy a činnosti.
- Management – jedná se o strategické, taktické a operativní řízení, tak také manažerské aktivity, jako je plánování, motivace, vedení a kontrola. (Marek, Kajml, 2012; Veber a kol., 2010).

Dle Goetscha a Davise (2013) celková kvalita spočívá v neustálém zlepšování kvality svých výrobků, služeb, produktů, lidí a prostředí. Efektivní aplikace koncepce celkové kvality vede

k dosahování vynikajících výsledků a zvyšování celosvětové konkurenceschopnosti. Vývoj celkové kvality dle těchto autorů je obsahem Přílohy č. 2.

Systémy managementu kvality jsou založeny na obecných principech, které jsou také součástí koncepce TQM. Veber (2010) vymezuje tyto principy následovně: (a) zaměření na zákazníka a splnění jeho očekávání; (b) úloha vedení, především vrcholového managementu; (c) procesní a systémový přístup; (d) zapojení všech zaměstnanců organizace; (e) rozhodování na základě faktů a informací; (f) trvalé zlepšování; (g) vzájemně výhodné partnerské vztahy.

Dle Marka a Kajmla (2012, s. 7) „Total Quality Management je nejkomplexnější a nejúčinnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu výstupů (produktů a služeb) determinuje a lze ji tedy nejlépe zajistit zvýšením kvality všech činností v organizaci prováděných. Cílem TQM je tedy dodání produktů/služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.„ Podstatu koncepce TQM vymezují výše uvedení autoři pomocí charakteristiky hlavních znaků TQM: (a) Každá organizace má svého vnitřního (zaměstnance) a vnějšího (občana) zákazníka. Aby bylo dosaženo kvality, musí být splněny požadavky jak vnějších, tak vnitřních zákazníků; (b) Věci je třeba dělat dobře hned napoprvé. Úsilí by mělo být vynakládáno na jejich zlepšování, ne na opravování chyb; (c) Celý proces musí být kontrolován, to vede ke snížení nákladů a má vliv na úroveň kvality; (d) Vrcholové vedení přebírá hlavní odpovědnost za kvalitu a podává podnět k TQM; (e) Management vytváří vhodné podmínky pro implementaci koncepce TQM a podporuje účast všech zaměstnanců; (f) Podmínkou úspěšného provádění TQM je sjednocení pracovníků na všech stupních řízení do procesu neustálého zlepšování; (g) Organizace se také výrazně orientuje na další zainteresované strany; (h) Důležitou součástí je týmová práce; (i) Vzdělávání pracovníků zaměřené na kvalitu je důležité především pro změnu jejich myšlení.

TQM lze vnímat z pohledu tří přístupů. Jako **proces** neustálého uspokojování dohodnutých a předpokládaných potřeb zákazníků, za pomoci účasti všech zaměstnanců a při dosahování co nejnižších nákladů. Dále jako **přístup** vedení organizace cílený na dlouhodobý úspěch ve prospěch zákazníků, zaměstnanců a společnosti. Nebo jako **filozofii** managementu, definovanou jako systém principů, koncepcí, metod a nástrojů sloužících k trvalému zlepšování jedinců, procesů a celých organizací na cestě k úspěšnosti neboli excelenci. (Marek, Kajml, 2012).

2.4 Metody řízení kvality

V současné době se stále více ve veřejném sektoru používají metody zvyšující kvalitu. K těmto metodám lze zařadit normy ISO 9000, model Excellence EFQM a model CAF, které fungují na základě základních principů excellence řízení kvality (viz. Příloha č. 3). Tyto metody budou popsány v rámci této kapitoly. K dalším metodám zvyšující kvalitu veřejné správy patří například Benchmarking, Místní agenda 21, EMAS a metoda Balanced Scorecard.

2.4.1 Model Excellence EFQM

Marek a Kajml (2012) definují model excellence EFQM jako praktický nástroj, který mohou organizace využívat různými způsoby uplatnění, a to jako: (a) **nástroj** sebehodnocení, pomocí kterého zjišťují, kde se nacházejí na cestě k excelenci, jaké mají nedostatky a jaké mají možnosti řešení těchto nedostatků; (b) **základ** pro společný slovník a způsob myšlení, používaný ve všech útvarech a ve všech funkcích organizace; (c) **příručku** pro identifikaci příležitostí a mezer a k odstraňování duplicit; (d) **strukturu** pro systém managementu organizace.

Model excellence EFQM je praktický rámec, který lze použít ve všech organizacích, také ve veřejném sektoru s různými složkami zainteresovaných stran, ve všech útvarech a bez ohledu na velikost a odvětví. Model poskytuje ucelený pohled na organizaci a s ostatními nástroji jej lze použít jako zastřešující rámec pro rozvoj trvale udržitelné excellence.

Model excellence EFQM je tvořen pomocí tří integrovaných prvků, jedná se o základní koncepci excellence, kritéria modelu excellence EFQM a logika RADAR. V rámci základní koncepci je definováno osm principů, které jsou nezbytným základem pro přijetí a budování kultury trvale udržitelné excellence v každé organizaci. K těmto principům patří: (1) Vytváření hodnoty pro zákazníky – organizace vytvářejí hodnoty pro zákazníka díky pochopení, předvídání a plnění jejich potřeb a očekávání; (2) Vytváření trvale udržitelné budoucnosti – organizace mají pozitivní dopad na svět kolem sebe, neboť zvyšující výkonnost, ekonomické, environmentální a sociální podmínky; (3) Rozvíjení schopností organizace – organizace zlepšují své schopnosti prostřednictvím efektivním změn řízení uvnitř organizační struktury; (4) Využívání kreativity a inovací – vynikající organizace dosahují zvýšenou úroveň výkonnosti díky neustálému zlepšování a inovacím, na základě využívání kreativity svých pracovníků; (5) Vedení na základě vize, inspirace a integrity – vedení organizace vytváří budoucnost na základě využívání

hodnot a etiky jako vzorové modely; (6) Agilní řízení – vynikající organizace jsou uznávány za svou schopnost efektivně identifikovat a reagovat na příležitosti a hrozby;

(7) Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků – jedním z cílů vynikající organizace je vytvářet kulturu pro oceňování svých pracovníků a dosažení organizačních i osobních cílů; (8) Udržování vynikajících výsledků – organizace dosahuje trvalých vynikajících výsledků, které splňují krátkodobé i dlouhodobé potřeby všech zainteresovaných stran. (EFQM Leading Excellence, online).

Struktura modelu excelence EFQM se skládá z 9 základních kritérií, které jsou uspořádané do diagramu. Prvních pět kritérií předpoklady zastupují tzv. hnací síly, a zbývající čtyři výsledky organizace. Každá kritériu je dále rozpracována do několika subkritérií, celkem jich je 32. Model poskytuje měřitelnou perspektivu růstu, založenou na propojení předpokladů s dosahovanými výsledky v poměru 50:50. (Veber a kol. 2010).

Pro hodnocení modelu excelence EFQM se používá metodika RADAR a jedná se o dynamický rámec hodnocení. Zároveň slouží jako výkonný nástroj managementu organizace. RADAR je složen z následujících prvků: R – results (výsledky), A – approach (přístup), D – deployment (aplikace), A – assessment (hodnocení), R – refinement (zdokonalování).

V oblasti předpoklady se hodnotí přístup (approach), a to solidní a integrovaný. Solidní přístup se zaměřuje na současné a budoucí potřeby organizace a provádí se prostřednictvím definovaných procesů. Integrovaný přístup má jasný základ ve strategii. Dále se hodnotí aplikace (deployment) přístupu, kdy excelentní organizace při implementaci přístupu využívají systematický způsob. V rámci hodnocení a zdokonalování (assessment a refinement) se sleduje, co organizace dělá pro zdokonalování a zlepšování jak přístupu, tak i jeho aplikace. V oblasti výsledky (results) se hodnotí relevantnost a použitelnost výsledků. (Marek, Kajml, 2012).

2.4.2 Normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 představují soubor norem, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization). První normy byly zveřejněny v roce 1987 a následně schváleny Evropským výborem pro normalizaci jako normy evropské. Od svého prvního zveřejnění byly normy několikrát aktualizovány, a to v letech 1994, 2000 a 2008. Poslední revize klade důraz na:

- inovace,
- zaměření se na udržitelný rozvoj místo výkonnosti,

- využití nástrojů sebehodnocení,
- sledování zájmů zainteresovaných stran a zohlednění všech zúčastněných stran,
- zabudování kompetencí jednotlivců,
- učení se z nashromážděných informací a změny organizačního uspořádání, atd.

Hlavním cílem revize je tedy podstatným způsobem redukovat počet norem orientovaných na systémy managementu kvality a přizpůsobit strukturu systémových požadavků a procesů s jinými manažerskými systémy, např. bezpečnosti, environmentálními nebo s koncepcí TQM. (Vrabková, 2012; Doležalová, 2012).

Normy ISO jsou nejznámější a nejúspěšnější standardy používané po celém světě. Normy mají univerzální charakter, tzn. jsou nezávislé na druhu procesů či produktů. Tyto normy mohou používat všechny organizace, bez ohledu na jejich zaměření, typ nebo velikost. Nejsou závazné, ale pouze se doporučují. Představují soubor minimálních požadavků, které musí být v organizacích zavedeny. K základním přínosům používání norem ISO řady 9000 patří například větší konkurenceschopnost, zlepšení image a postavení firmy, zavedení pořádků a systémového přístupu do organizace, zvýšení důvěry organizace. Dále optimalizace nákladů, zvyšování tržeb a zisku nebo vybudování samoregulujícího systému organizace. (Doležalová, 2012).

Strukturu norem tvoří čtyři mezinárodní standardy, poskytující návod k vypracování a uplatnění systému managementu kvality:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník.
- ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky.
- ISO 9004:2009 Přístup managementu kvality - Řízení udržitelného úspěchu organizace
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systému managementu kvality a systémů environmentálního managementu. (Doležalová, 2012, s. 71).

2.4.3 Common Assessment Framework

Model Common Assessment Framework (dále jen CAF) v českém překladu Společný hodnotící rámec je nástrojem TQM, inspirován principy excelence. Je komplexní metodou zvyšující kvalitu organizací veřejného sektoru. Model je veřejně dostupný, bezplatný a snadno použitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru. Model CAF lze využít ve všech oblastech veřejného sektoru na evropské, národní, regionální a místní úrovni. (Vrabková, 2012; Společný hodnotící rámec CAF, 2013).

Cílem modelu je zlepšování celkové výkonnosti organizace. Podstata modelu CAF lze vyjádřit na základě pěti hlavních záměrů:

1. „Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.
2. Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA.
3. Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
4. Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném tak i soukromém sektoru.
5. Usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru.“ (Společný hodnotící rámec CAF, 2013, s. 9).

Model CAF v průběhu let prošel řadou revizí a změn, vývoj modelu CAF je uveden v Tab. 2.2. První impulsy k vytvoření modelu CAF se objevují v roce 1998 jako výsledek spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Za konkrétní podobu modelu CAF je zodpovědná Skupina pro inovaci veřejných služeb (IPSG). IPSG je pracovní skupina národních expertů, jejichž cílem je propagovat spolupráci v oblasti nových metod modernizace veřejné správy a veřejných služeb v členských státech EU. Pilotní verze modelu byla dokončena a prezentována na První evropské konferenci kvality ve veřejné správě v květnu roku 2000 v Lisabonu. (Společný hodnotící rámec CAF, 2002; Společný hodnotící rámec CAF, 2006)

Z rozhodnutí generálních ředitelů vzniklo v roce 2001 středisko podpory CAF, tzv. CAF Resource Centre jako součást Evropského institutu veřejné správy EIPA v Maastrichtu. Centrum působí jako středisko informačních zdrojů pro model CAF, s cílem podporovat používání modelu na evropské úrovni. V roce 2002 se začala používat první revidovaná verze modelu. Nová verze navazovala na pilotní verzi modelu a vycházela ze zkušeností získaných při zavádění a používání první verze modelu CAF. Model CAF 2002 byl prezentován na Druhé evropské konferenci kvality ve veřejné správě v Kodani. Model CAF byl založen na čtyřech hlavních cílech:

1. „Podchytit jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru.
2. Sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací.
3. Působit jako „most“ přes různé modely používané v managementu jakosti.
4. Usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru.“ (Společný hodnotící rámec CAF, 2002, s. 5).

CAF Resource Centre s využitím sítě národních korespondentů modelu CAF, s pomocí modelu EFQM a University ve Spreyeru shromáždilo a zhodnotilo různé aplikace a použití modelu. V letech 2000 až 2005 využilo model zhruba 900 evropských organizací veřejné správy. Více jak třetina těchto organizací se zúčastnila prvního a druhého setkání evropských uživatelů modelu CAF, konaných v Římě v roce 2003 a v Lucemburku v roce 2005. Na základě těchto setkání byly vypracovány dvě studie o využití a možnostech modelu CAF, vypracovaných Evropským institutem pro veřejnou správu EIPA. Tyto studie byly podnětem k druhé revizi modelu CAF, prezentována jako model CAF 2006, při Čtvrté konferenci o kvalitě ve veřejné správě v Tampere v roce 2006. (Společný hodnotící rámec CAF, 2002; Společný hodnotící rámec CAF, 2006)

V září roku 2012 při příležitosti pátého setkání uživatelů modelu CAF v Oslu byla představena nové verze model CAF 2013. Tato verze modelu je lépe vybavena pro podporu veřejného sektoru a prospěchu všem zainteresovaným stranám a občanů. V modelu jsou hlouběji zakotvené koncepty, jako je orientace na uživatele, výkonnost veřejné správy, inovace, etika, účelnost partnerství a sociální odpovědnost. To by mělo vést k vytvoření nových příležitostí pro další rozvoj organizací veřejného sektoru. (Společný hodnotící rámec CAF, 2013).

Hlavní změny v revidované verzi model CAF 2013 lze spatřit v následujících bodech:

- v silnějším postavení vedoucích pracovníků při podpoře inovací. Vedoucí jsou zodpovědní ze zlepšování výkonnosti a vytváří základ pro neustále zlepšování, zajištěním otevřené kultury pro inovace a učení se. Neboť proces průběžného zlepšování je základním cílem řízení kvality;
- v rámci kritéria 5 (procesy) byly sloučeny dva dílčí kritéria do jednoho nového, které se zabývá jemným doladěním procesů uvnitř a vně organizace;
- procesy zařazené v kritériu 5 jsou definovány jako jádrové/hlavní procesy. Řídící procesy jsou navrhované pro řešení v kritériích 1 (vedení) a 2 (strategie a plánování). Vedlejší procesy jsou zpracovávány v kritériích 3 (lidé) a 4 (zdroje a partnerství);
- v kritériu 6 (výsledky občanů / zákazníků) je větší důraz kladen na zapojení občanů a zákazníků a jejich role ve společném navrhování, rozhodování, výrobě a hodnocení;
- u kritérií výsledků 6, 7 a 8 je jasně rozlišeno vnímání měření a měření výkonu;
- kritériu 8 (sociální odpovědnost) umožňuje uživateli lépe hodnotit dosažené výsledky v oblasti společenské odpovědnosti. (CAF Resource centre, Newsletter 2012/3).

V České republice byl model CAF 2002 v českém jazyce vydán v roce 2003, následující verze CAF 2006 v roce 2007 a upravená verze v roce 2009. První vydání verze modelu CAF 2013 bylo v českém jazyce vydáno v červnu 2013.

Tab. 2.2 Vývoj modelu CAF

Rok	Událost
1998	Dohoda o zahájení prací na modelu CAF v rámci EUPAN
2000	První evropská konference kvality ve veřejné správě v Portugalsku
2001	Vznik European CAF Resource Centre v rámci EIPA v Maastrichtu
2002	Druhá evropská konference kvality ve veřejné správě v Dánsku
2003	První setkání evropských uživatelů modelu CAF v Itálii První evropská studie o využití a možnostech modelu CAF
2004	Třetí evropská konference kvality ve veřejné správě v Nizozemí
2005	Druhé setkání evropských uživatelů modelu CAF v Lucembursku Druhá evropská studie o využití a možnostech modelu CAF
2006	Čtvrtá evropská konference kvality ve veřejné správě ve Finsku Vydání publikace CAF Works
2007	Třetí setkání uživatelů modelu CAF v Portugalsku Film o modelu CAF (Belgie, ČR, Dánsko, Německo, Itálie a Francie)
2008	Pátá evropská konference kvality ve veřejné správě ve Francii
2009	Představení nového nástroje – CAF Externí zpětná vazba
2010	Čtvrté setkání uživatelů modelu CAF v Rumunsku Představení vize v oblasti model CAF a vzdělávání
2011	Šestá evropská konference kvality ve veřejné správě v Polsku Třetí evropská studie o využití a možnostech modelu CAF
2012	Páté setkání uživatelů modelu CAF v Norsku Představení revidované verze modelu CAF 2013
2013	Sedmá evropská konference kvality ve veřejné správě v Litvě
2014	Šesté setkání uživatelů modelu CAF v Itálii
2015	Osmá evropská konference kvality ve veřejné správě v Lucembursku
2016	Sedmé setkání uživatelů modelu CAF ve Slovensku
2017	Devátá evropská konference kvality ve veřejné správě v Maltě
2018	Připravované osmé setkání uživatelů modelu CAF v Bulharsku

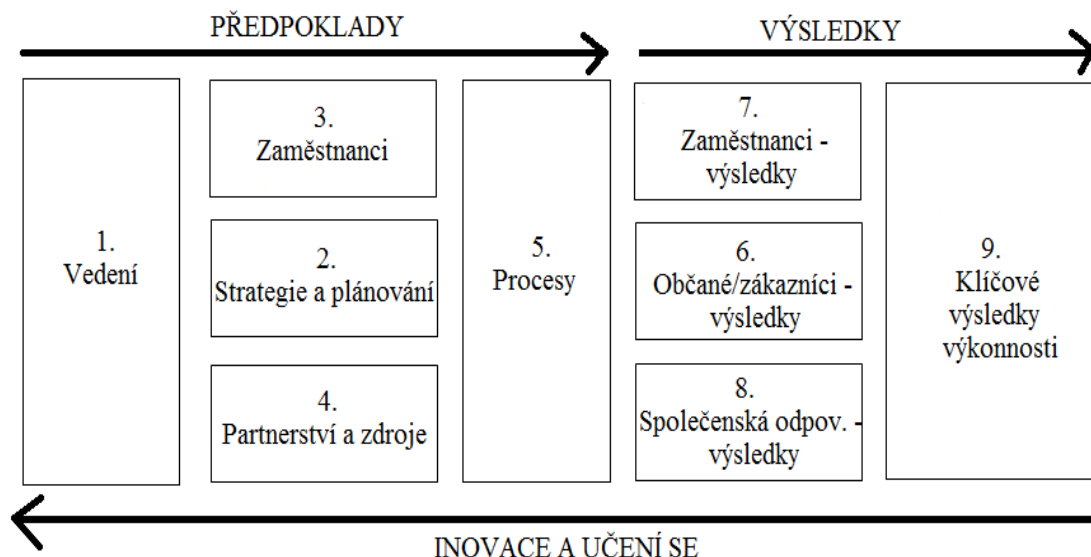
Zdroj: VRABKOVÁ, I. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. (2012, s. 46). Vlastní úprava a doplnění.

Model CAF je jedním z nástrojů komplexního řízení kvality a podobně jako model Excellence EFQM se orientuje na výsledky, zákazníka, řízení dle jasných cílů, řízení pomocí procesů a faktů, aktivní zapojení zaměstnanců, neustálé zlepšování a inovace, vzájemně výhodné partnerství a společenská odpovědnost organizace.

Model CAF je primárně zaměřen na hodnocení výkonnosti, která se zaměřuje na následující hlavní charakteristiky organizací veřejného sektoru. K těmto charakteristikám patří: veřejná vstřícnost a odpovědnost; fungování v oblasti právního rámce; zapojení zainteresovaných stran a vyvážené uspokojování jejich potřeb; vynikající úroveň poskytování veřejných služeb; zhodnocení vynakládaných finančních a jiných prostředků; dosahování cílů; řízení modernizace, inovace a změny. (Společný hodnotící rámec CAF, 2009, s. 10).

Struktura modelu CAF je tvořena 9 oblastmi, znázorněných v Obr. 2.3. Kritérium 1 – 5 představují předpoklady, zabývající se manažerskými praktikami organizace a určují, co organizace dělá a jak přistupuje ke svým úkolům. U kritérií 6 – 9 se hodnotí výsledky prostřednictvím měření vnímání a měření dosahované výkonnosti. Každé kritérium se dále člení na subkritéria a těchto subkritérií je celkem 28. Tyto subkritéria představují hlavní otázky, na které je potřeba odpovědět při hodnocení organizace. Součástí každého subkritéria jsou příklady, podrobně vysvětlující obsah oblasti, na které je třeba věnovat pozornost. Sjedení závěrů z hodnocení předpokladů a výsledků do vlastního řízení organizace, pak zajišťuje nepřetržitý cyklus inovací a učení se, jenž provází organizaci na její cestě k excelenci. (Společný hodnotící rámec CAF, 2013). Charakteristika a popis jednotlivých kritérií je součástí Přílohy č. 4.

Obr. 2.3 Struktura modelu CAF



Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality. *Společný hodnotící rámec CAF*. (2013, s. 9). Vlastní úprava.

Důležitou součástí využívání modelu CAF je bodové hodnocení tohoto modelu. Bodové hodnocení napomáhá uživatelům hodnotit činnosti spojené se zaváděním modelu ve své

organizaci. Dle modelu CAF je možno provádět dva způsoby bodového hodnocení, a to klasické bodové hodnocení a bodové hodnocení s jemným rozlišením. Oba tyto způsoby hodnotí zvlášť panel předpokladů a panel výsledků. Bodové hodnocení se provádí dle Demingova cyklu PDCA. Podrobnější popis bodového hodnocení je popsán v Příloze č. 5.

Model CAF dle metodiky CAF 2013 je tvořen třemi fázemi, a to:

1. zahájení prací s modelem,
2. proces sebehodnocení,
3. plán zlepšování na základě sebehodnocení zprávy.

Tyto fáze se dále dělí na deset kroků. K těmto krokům patří (1) rozhodnutí jak organizovat a plánovat sebehodnocení; (2) diskuze o sebehodnocení; (3) vytvoření sebehodnotících týmů; (4) organizace školení; (5) provedení sebehodnocení; (6) vypracování zprávy s popisem výsledků sebehodnocení; (7) vypracování plánu zlepšování na základě sebehodnotící zprávy; (8) informování o plánu zlepšování; (9) realizace plánu zlepšování; (10) naplánování dalšího kola sebehodnocení. Charakteristika jednotlivých kroků je popsána v Příloze č. 6.

Funkčnost modelu CAF lze ověřit pomocí metodiky CAF - Externí zpětná vazba. Procedura CAF - Externí zpětná vazba umožňuje organizacím veřejné správy, vidět výsledky své práce a získat zpětnou vazbu. CAF - Externí zpětná vazba se zaměřuje na následující cíle: a) podporovat kvalitu implementaci modelu CAF a jeho vliv na organizaci; b) zjistit, zda organizace jako výsledek aplikace CAF zavádí hodnoty TQM; c) podporovat a obnovovat nadšení pro neustálé zlepšování v organizaci; d) prosazovat hodnocení ze stejné úrovně a benchlearning; e) odměňovat ty organizace, které jsou na cestě k neustálému zlepšování a dosahují efektivně excelence; f) podporovat uživatele CAF k zavedení stupňů excelence EFQM. (Společný hodnotící rámec CAF, 2013).

Procedura CAF - Externí zpětná vazba je založena na 3 pilířích a sestává z 10 kroků. První pilíř Proces sebehodnocení posuzuje přípravu, průběh a ukončení samotného procesu sebehodnocení organizace. Druhý pilíř Proces činností pro zlepšování hodnotí přístup ke zlepšování prostřednictvím akčního plánu zlepšování. Třetí pilíř TQM vyspělost organizace se zaměřuje na osm principů excelence a navazuje na výsledky předchozích dvou pilířů. (Vrabková, 2012).

3 UŽIVATELÉ A PODPORA MODELU COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

Model CAF jako součást řízení kvality se v průběhu let vyvíjí a je používán v různých oblastech veřejného sektoru. V současné době je model využíván všemi členskými státy EU a také se zvyšuje počet registrovaných uživatelů. Důležitou součástí při využívání a implementaci modelu CAF je podpora modelu.

3.1 Uživatelé modelu Common Assessment Framework

Hodnocení počtu uživatelů modelu CAF vychází z údajů veřejné databáze uživatelů, která je součástí EIPA a jejího informačního CAF Resource Centra.

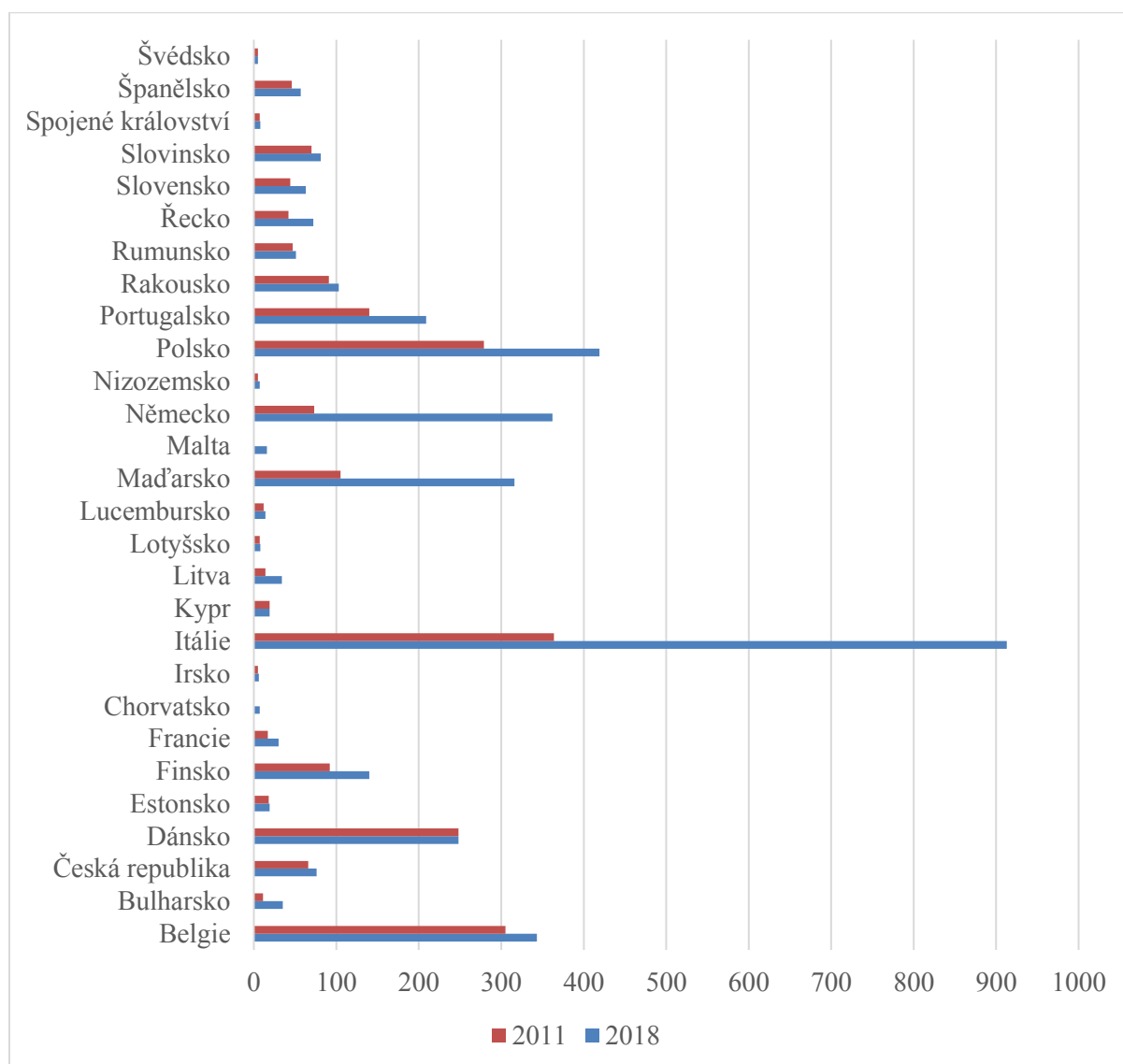
Počet uživatelů využívající model CAF v průběhu doby stále roste. V roce 2005 bylo v členských státech EU registrováno 288 uživatelů modelu CAF. V tomto roce byl model CAF implementován ve 14 zemích EU (Portugalsko, Francie, Malta, Itálie, Finsko, Estonsko, Spojené království, Belgie, Německo, ČR, Slovensko, Maďarsko, Rakousko a Slovinsko) a dále v Norsku.

V roce 2011 (7. září) bylo v databázi CAF Resource Centre registrováno 2382 uživatelů modelu CAF. Z tohoto počtu bylo 2132 uživatelů členských států EU. Model CAF využívaly všechny členské státy EU, kromě Malty. Kromě členských zemí je model CAF využíván například v Norsku, Švýcarsku, Turecku, Tunisku, Rusku, Číně, Namibii nebo Ekvádoru.

V roce 2018 využívaly model CAF všechny členské státy EU a celkový počet v databázi uživatelů CAF k 31. 1. 2018 byl 3661 uživatelů. Z Obr. 3.1, který znázorňuje implementaci modelu CAF členskými státy EU v roce 2011 a 2018, je patrné, že nejvíce využívá model CAF Itálie, Polsko, Německo, Belgie a Maďarsko. Tyto státy v roce 2018 překročily hranici 300 uživatelů. Naopak nejméně je model CAF využíván ve Švédsku, Irsku, Chorvatsku, Nizozemsku, Lotyšsku a Spojeném království. V těchto zemích je počet registrovaných uživatelů pod hranici 10 uživatelů modelu CAF.

Mezi roku 2011 a 2018 je největší nárůst uživatelů zaznamenán v Itálii, Maďarsku, Německu a Polsku. V Dánsku, Kypru a Švédsku se počet uživatelů mezi těmito lety nezměnil. Nejmenší nárůst byl v sedmi státech (Estonsko, Irsko, Lotyšsko, Lucembursko, Nizozemsko, Rumunsko a Spojené království), ve kterých se počet zvýšil maximálně o pět organizací.

Obr. 3.1 Registrovaní uživatelé modelu CAF v členských zemích EU v absolutním vyjádření (v letech 2011 a 2018)



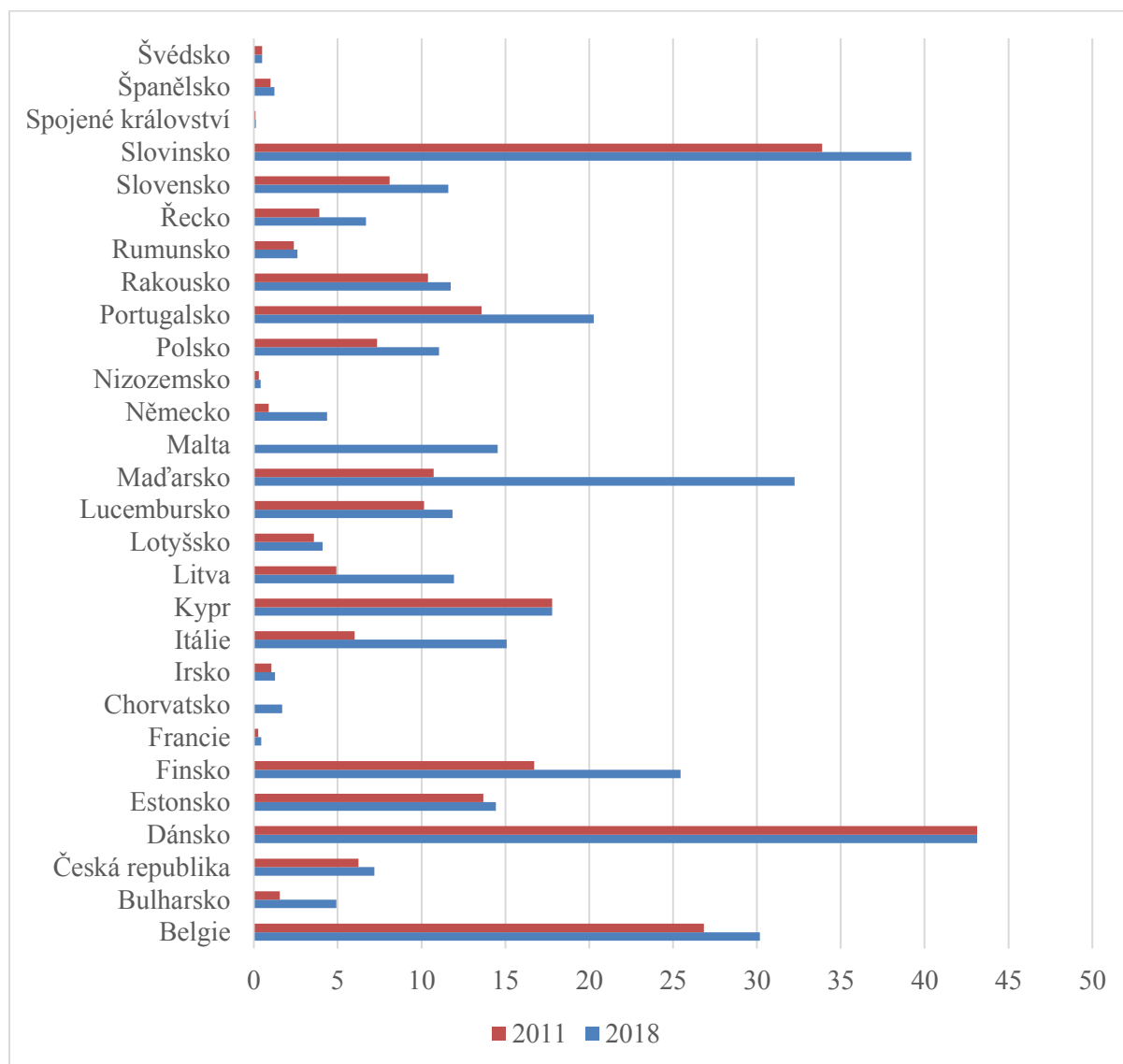
Zdroj: EIPA. CAF Users Database. Vlastní zpracování.

Pro lepší vypovídající hodnotu, byla zohledněna velikost státu a celkový počet uživatelů v jednotlivých zemích byl přepočten na 1 milion obyvatel. Problém nastal u států, jejich celkový počet obyvatel nepřekračuje hranici milionu obyvatel. Jedná se o Kypr, Lucembursko a Maltu. U těchto zemí byl celkový počet uživatelů upraven dle počtu obyvatel. Přepočtený počet uživatelů na obyvatele znázorňuje Obr. 3.2.

S ohledem na velikost státu využívá model CAF v roce 2018 nejvíce Dánsko, Slovinsko, Maďarsko a Belgie. V těchto státech připadá na 1 milion obyvatel více jak 30 organizací využívající model CAF. V roce 2011 tuto hranici překročilo pouze Dánsko a Slovinsko. Dle

relativního vyjádření je model CAF nejméně uplatňován ve Francii, Nizozemsku, Spojeném království a Švédsku. V těchto státech na 1 milion obyvatel připadá méně než 1 organizace.

Obr. 3.2 Registrovaní uživatelé modelu CAF v členských zemích EU v relativním vyjádření (v letech 2011 a 2018)



Zdroj: EIPA. CAF Users Database. Vlastní zpracování.

3.1.1 Míra dynamiky vývoje uživatelů modelu Common Assessment Framework

Dle Arlta (2002) k základním mírám dynamiky patří absolutní přírůstek, vyjadřující změnu hodnoty v čase T proti času T -1. V praxi se častěji používá průměrný absolutní přírůstek, který se vypočte pomocí vzorce:

$$\bar{d} = \frac{y_T - y_1}{T - 1} \quad (3.1)$$

Důležitým ukazatelem je také průměrný koeficient růstu, který se vypočte jako geometrický průměr jednotlivých hodnot koeficientů růstu:

$$\bar{k} = \sqrt[T-1]{\frac{y_T}{y_1}} \quad (3.2)$$

Průměrný absolutní přírůstek jednotlivých členských zemí EU je součástí Tab. 3.1. Průměrný absolutní přírůstek je vypočten z dat v relativním vyjádření, který zohledňuje velikosti státu. V členských státech EU je v letech 2011 - 2018 největší průměrný absolutní přírůstek v Maďarsku, kde je průměrný přírůstek uživatelů ve výši 3,59 uživatelů ročně. Vyšší průměrný absolutní přírůstek je také u Malty ve výši 2,42 uživatelů ročně. Tohle je dáno skutečností, že Malta v roce 2011 ještě neměla žádného uživatele modelu CAF. Ve Finsku, Itálii, Litvě a Portugalsku je průměrný přírůstek vyšší než 1 uživatel ročně. V ostatní členských státech je absolutní přírůstek menší než 1 uživatel ročně.

V případě výpočtu průměrného absolutního přírůstku z dat v absolutním vyjádření je mezi lety 2011 – 2018 nejvyšší přírůstek v Itálii 91,5 uživatelů ročně, Německu 48,17 uživatelů ročně, Maďarsku 35,17 uživatelů ročně a v Polsku 23,33 uživatelů ročně. Naopak nejnižší průměrný přírůstek je v Estonsku, Irsku a Spojeném království, kde je přírůstek v průměru 0,17 uživatelů ročně.

Tab. 3.1 Průměrný absolutní přírůstek vývoje uživatelů modelu CAF

Stát	Průměrný absolutní přírůstek	Stát	Průměrný absolutní přírůstek
Belgie	0,56	Maďarsko	3,59
Bulharsko	0,56	Malta	2,42
Česká republika	0,16	Německo	0,58
Dánsko	0	Nizozemsko	0,02
Estonsko	0,13	Polsko	0,61
Finsko	1,45	Portugalsko	1,12
Francie	0,03	Rakousko	0,23
Chorvatsko	0,28	Rumunsko	0,03
Irsko	0,03	Řecko	0,46
Itálie	1,51	Slovensko	0,58
Kypr	0	Slovinsko	0,89
Litva	1,17	Spojené království	0,003
Lotyšsko	0,09	Španělsko	0,04
Lucembursko	0,28	Švédsko	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrný koeficient růstu v letech 2011 – 2018 je u všech členských zemí EU v průměru vyšší než 1. Výjimkou jsou dva státy, a to Chorvatsko a Malta, jelikož tyto státy v roce 2011 nepoužívaly model CAF jako součást řízení kvality ve veřejném sektoru. Průměrné koeficienty růstu u jednotlivých členských zemí EU jsou součástí Tab. 3.2. Průměrný koeficient růstu udává, kolikrát se ve sledovaném období v průměru zvýšil počet uživatelů modelu CAF v každém roce.

Tab. 3.2 Průměrný koeficient růstu vývoje uživatelů modelu CAF

Stát	Průměrný koeficient růstu	Stát	Průměrný koeficient růstu
Belgie	1,02	Maďarsko	1,20
Bulharsko	1,21	Malta	0
Česká republika	1,02	Německo	1,31
Dánsko	1	Nizozemsko	1,06
Estonsko	1,01	Polsko	1,07
Finsko	1,07	Portugalsko	1,07
Francie	1,10	Rakousko	1,02
Chorvatsko	0	Rumunsko	1,01
Irsko	1,03	Řecko	1,09
Itálie	1,17	Slovensko	1,06
Kypr	1	Slovinsko	1,02
Litva	1,16	Spojené království	1,02
Lotyšsko	1,02	Španělsko	1,04
Lucembursko	1,03	Švédsko	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.1.2 Struktura uživatelů modelu Common Assessment Framework

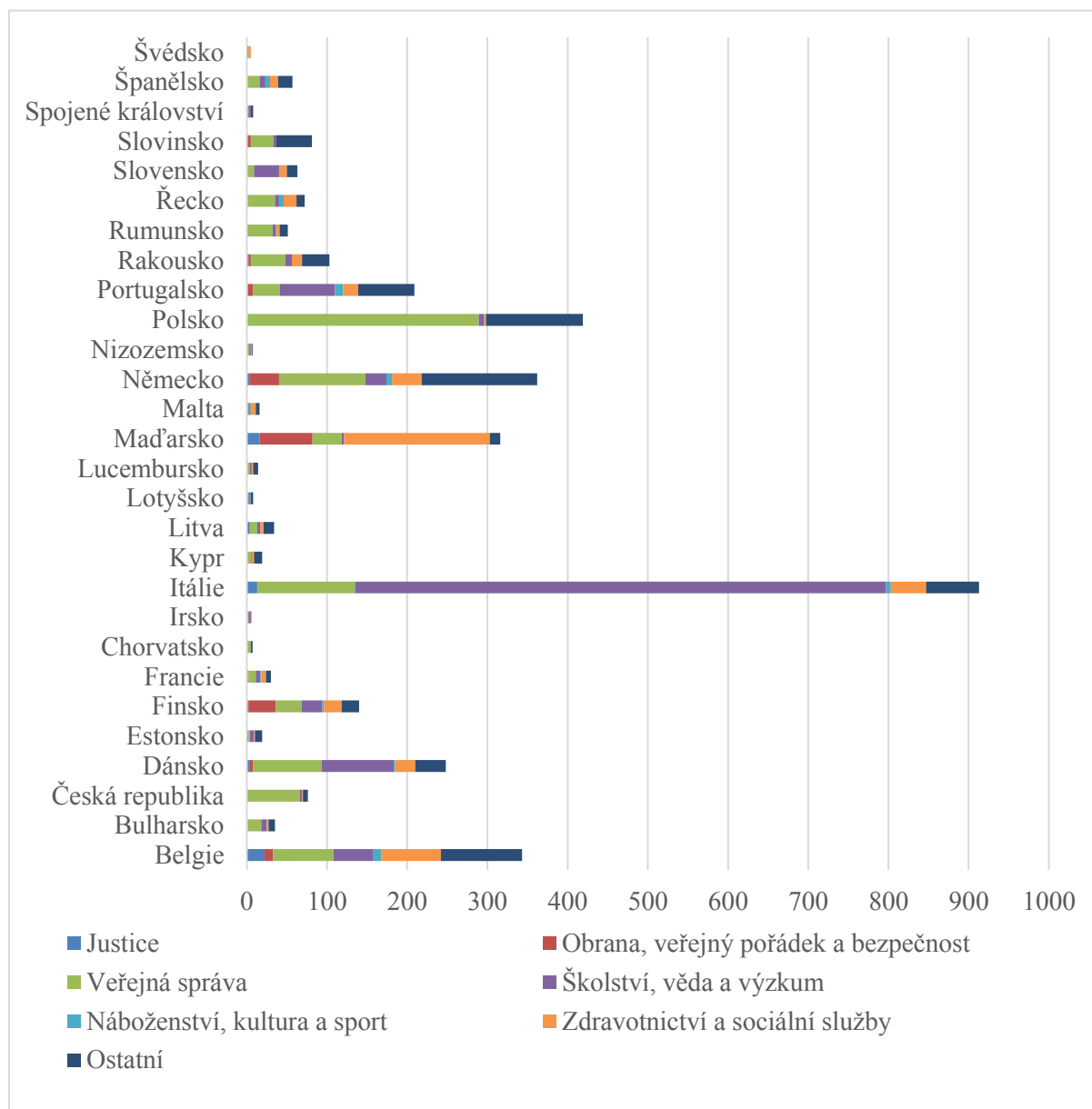
Struktura uživatelů modelu CAF byla analyzována dle struktury národního hospodářství a byla rozdělena do sedmi oblastí veřejného sektoru. Uživatelé modelu CAF lze rozdělit dle oblastí veřejného sektoru do následujících skupin:

- První skupina (A) justice zahrnuje instituce, jako jsou soudy, státní zastupitelství, vězeňská služba apod.
- Druhou skupinu (B) obrana, veřejný pořádek a bezpečnost zabezpečuje armáda a policie.
- Třetí skupina (C) veřejná správa zahrnuje státní správu a územní samosprávu.
- Čtvrtá skupina (D) školství, věda a výzkum je složena ze všech škol, vysokých škol a grantových agentur.
- Pátou skupinu (E) tvoří náboženství, kultura a sport, jako jsou například církve, náboženské společnosti, muzea, knihovny, speciální agentury a společenství.

- Šestá skupina (F) zdravotnictví a sociální služby zahrnuje zdravotnická zařízení, léčebny, domovy seniorů, agentury sociální péče.
- Poslední skupina (G) ostatní tvoří služby jako je doprava, spoje, bydlení, životní prostředí, průmysl.

Souhrnné údaje o počtu organizací v oblastech veřejného sektoru členských zemí EU jsou součástí Přílohy č. 7. Tyto údaje jsou graficky znázorněny do Obr. 3.3, který zobrazuje míru uplatnění uživatelů modelu CAF v daných oblastech veřejného sektoru. Z Obr. 3.3 je patrné, že jednotlivé členské země EU využívají model CAF v jednotlivých oblastech v různé míře. Některé státy jako je Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Německo a Portugalsko využívají model CAF ve všech sedmi zmíněných oblastí veřejného sektoru. Naopak Švédsko a Chorvatsko využívají model CAF pouze ve dvou oblastech veřejného sektoru. Česká republika spolu s Irskem, Lotyšskem a Slovinskem uplatňují model CAF ve čtyřech oblastech veřejného sektoru. Itálie, Litva, Maďarsko, Rakousko, Řecko a Španělsko využívá model CAF v šesti oblastech veřejného sektoru. Model CAF je využíván v pěti oblastech veřejného sektoru v devíti státech, a to v Bulharsku, Estonsku, Kypru, Lucembursku, Maltě, Nizozemsku, Polsku, Rumunsku a Slovensku. Ve Spojeném království je model CAF využíván ve třech oblastech veřejného sektoru. Na základě těchto informací je pozitivní, že všechny státy využívají model CAF alespoň ve dvou oblastech veřejného sektoru.

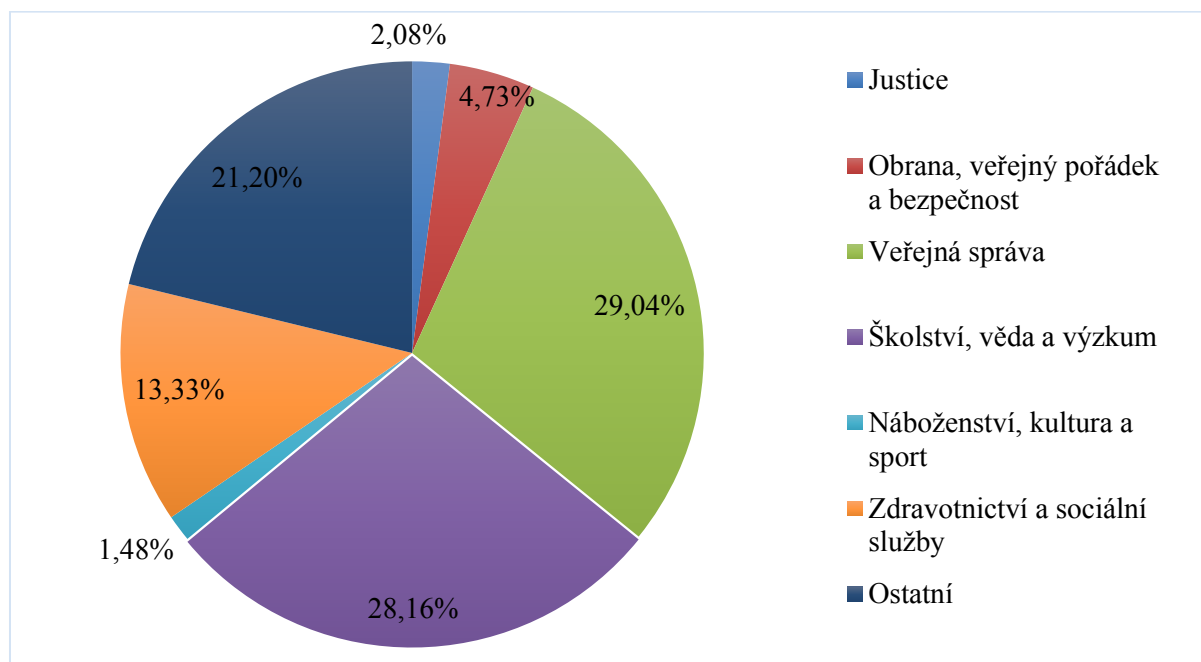
Obr. 3.3 Struktura uživatelů modelu CAF dle oblastí veřejného sektoru v roce 2018



Zdroj: EIPA. CAF Users Database. Vlastní zpracování.

Podíl uživatelů modelu CAF v jednotlivých oblastech veřejného sektoru ilustruje Obr. 3.4. Na základě tohoto podílů je největší počet uživatelů v oblasti (C) Veřejná správa ve výši 29,04 % a oblasti (D) Školství, věda a výzkum ve výši 28,16 %. Významný podíl 21,20 % se nachází v oblasti (G) Ostatní, zahrnující oblasti jinde nezařazené. Nejmenší počet uživatelů je v oblasti (E) Náboženství, kultura a sport s 1,48 % a oblasti (A) Justice ve výši 2,08%. V oblasti (F) Zdravotnictví a sociální služby je podíl uživatelů ve výši 13,33%. Oblast (B) Obrana, veřejný pořádek a bezpečnost s 4,73 %, je třetí nejnížší využívanou oblastí.

Obr. 3.4 Podíl uživatelů modelu CAF v oblastech veřejného sektoru



Zdroj: EIPA. CAF Users Database. Vlastní zpracování.

3.2 Podpora modelu Common Assessment Framework

Podpora modelu CAF představuje nástroje, které jednotlivé státy využívají k implementaci, využívání a zlepšování modelu CAF. Na podporu modelu CAF lze nahlížet z různých oblastí, například se jedná o institucionální podporu, metodologickou podporu, informační podporu, finanční podporu a společenskou podporu.

3.2.1 Institucionální podpora

Institucionální podpora je představována institucemi a organizacemi zabývajícími se otázkami zlepšování kvality. Na evropské úrovni jde především o Evropský institut pro veřejnou správu a Evropské centrum informačních zdrojů pro CAF. Na národní úrovni jde o orgány veřejné správy, jako jsou například ministerstva.

Otázkami kvality na evropské úrovni se zabývají specifické instituce, mezi které patří:

- Evropský institut pro veřejnou správu (EIPA - European Institute of Public Administration),
- Evropské centrum informačních zdrojů pro CAF (European CAF Resource Centre),
- Evropská síť veřejné správy (EUPAN – European Public Administration Network),
- Inovační skupina pro veřejné služby (IPSG – Innovative Public Services Group).

EIPA vznikla v roce 1981 při příležitosti prvního zasedání Evropské rady v Maastrichtu. Působí jako nezávislá instituce zabývající se vzděláváním a výzkumem v oblasti státní správy. Součástí její činnosti je publikační činnost, školení, konzultace, dále aplikovaný výzkum prostřednictvím, kterých zajišťuje zvyšování odborných znalostí a dovedností úředníků. Aktivita EIPA se tematicky zaměřují na legislativu a politiku EU, evropské rozhodovací procesy, evropské integrace a její vliv na státní správy členských zemí. (Ministerstvo vnitra ČR, Evropský institut státní správy (EIPA), online).

European CAF Resource Centre je organizační součástí EIPA působící od roku 2001 jako centrum informačních zdrojů. Posláním CAF Resource Centre je, že chce být centrem odbornosti v oblasti implementace modelu CAF a podporovat využívání modelu CAF ve veřejné správě osvědčenými postupy. Dále fungovat jako doplněk k stávajícím národním expertním střediskům, být školicí a poradenské centrum. Provádět výzkum týkající se používání modelu a jeho dalšího rozvoje, podporovat a stimulovat evropskou síť národních uživatelů modelu CAF. V poslední řadě vytvořit a udržovat databázi CAF pro registrované uživatele a osvědčené postupy. Spolupráce probíhá na základě uplatnění evropských hodnot veřejného sektoru, kterými jsou otevřenost, odpovědnost, účast, rozmanitost, rovnost, solidarita, spolupráce a partnerství. Dále se centrum zaměřuje na zákazníka, na výsledky a dosahování efektivním výsledků. (EIPA, CAF Resource Centre, online).

EUPAN je neformální síť generálních ředitelů odpovědných za veřejnou správu v členských státech. K dalším členů patří zástupci Evropské komise, zástupci EIPA a další přizvané instituce, například OECD. Vývojem nových metod a nástrojů se organizace snaží zabezpečit zlepšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a kvality veřejné správy členských států EU. Organizační součástí EUPAN je Inovační skupina pro veřejné služby, která vytvořila konečnou podobu modelu CAF. (Ministerstvo vnitra ČR, Evropská síť pro veřejnou správu (EUPAN), online).

Na národní úrovni se zlepšováním kvality zabývají orgány veřejné správy, například:

- Belgie – Federální veřejná služba pro personál a organizace, Generální ředitelství Rozvoje organizací a personálu;
- Bulharsko – Ústav veřejné správy;
- Česká republika – Ministerstvo vnitra ČR;
- Dánsko – Ministr financí, Agentura pro modernizaci veřejné správy;
- Finsko – Státní pokladna, Služby podporující finanční správu a řízení;
- Maďarsko – Úřad předsedy vlády, Oddělení pro rozvoj veřejné správy;

- Portugalsko – Ministr financí, Generální ředitelství pro správu a zaměstnanost, Oddělení výzkumu, mezinárodních vztahů a komunikace;
- Rakousko – CAF Center, Centrum pro administrativní výzkum;
- Řecko – Ministerstvo pro administrativní reformu a elektronické řízení;
- Slovensko – Slovenská kancelář standardů, metrologie a testování, Oddělení kvality (EIPA, CAF National Correspondents, online).

3.2.2 Metodologická podpora

Metodologická podpora se zabývá přístupem k modelu CAF. Tedy je-li k modelu CAF volný přístup, nebo jestli je implementace modelu CAF povinná. V rámci metodologické podpory se také sleduje aktuálnost metodiky, do jakých světových jazyků je přeložena.

V jednotlivých zemích je přístup k implementaci modelu CAF různý. Některé státy mají volný (dobrovolný) přístup, v některých státech je implementace doporučena vládou a v některých státech je povinná, viz. Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Přístup státu k implementaci modelu CAF

Dobrovolná implementace	Doporučená implementace	Povinná implementace
Rakousko, Estonsko, Finsko, Irsko, Itálie, Lotyšsko, Nizozemsko, Portugalsko, Spojené království	Belgie, Česká republika, Německo, Dánsko, Řecko, Španělsko, Francie, Maďarsko, Litva, Lucembursko, Polsko, Švédsko, Slovinsko, Slovensko, Norsko	Rumunsko

Zdroj: STAES, Patrick a Nick THIJS. *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. (2005, s. 41-49, online). Vlastní zpracování.

V roce 2010 byl model přeložen do 19 jazyků. Brožura CAF 2013 je přeložena do 28 jazyků. K metodologické podpoře lze také zařadit politiky a koncepce managementu kvality. Ve většině zemí EU je uplatňování konkrétní národní politika či koncepce kvality, navazující na Evropskou politiku kvality. Například v České republice je to Národní politika kvality v ČR nebo Slovensko má Národní program kvality Slovenské republiky. Některé státy jako je např. Estonsko, Litva nebo Maďarsko nemají politiku nebo koncepci managementu kvality.

Národní politika kvality v ČR vznikla s ohledem na požadavky EU a NATO, v roce 2000 usnesením vlády ČR č. 458 o Národní politice podpory jakosti České republiky. Kromě

zmíněného usnesení je Národní politika kvality tvořena sedmi přílohami – Zásady Národní politiky podpory jakosti, Statut Rady České republiky pro jakost, Složení Rady České republiky pro jakost, Zahraniční zkušenosti, Evropská charta jakosti, Strategie Národní politiky podpory jakosti, Zásady Národní politiky podpory jakosti (ve verzi doplněné komentářem). (Vrabková, 2012).

Národní politika kvality byla několikrát revidována. V současné době je platná Národní politika kvality na období 2016 – 2020. Národní politiky kvality má své poslání „Národní politika kvality je koordinační aktivitou, podporující a propagující udržitelnou kvalitu života v České republice a její konkurenceschopnost“ a vizí „Spoluvytvářet v České republice prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů“. (Naplnění Národní politiky kvality v České republice na období let 2016 – 2020, s. 4, online).

Základním cílem Národní politiky kvality je podpora a růst kvality života a společenské odpovědnosti. Součástí politiky je sedm příloh - Národní cena kvality ČR, Společenská odpovědnost a udržitelnost, Statut Programu Česká kvalita, Odborné sekce Rady kvality ČR, Charta kvality ČR, Kvalita ve světě, Statut Rady kvality ČR. Strategické záměry uvedené v Národní politice kvality představují pohled nejdůležitějších aktivit, kterými by se měly ministerstva, samospráva, podnikatelské a jiné subjekty, školy, vzdělávací organizace i neziskový sektor prioritně zabývat. (Národní politiky kvality, online).

3.2.3 Informační podpora

Informační podporu tvoří publikace a brožury zabývající se modelem CAF, dále zde patří webové stránky jednotlivých států obsahující informace k modelu CAF. K informační podpoře lze také zařadit konference, konané na evropské i národní úrovni.

Webové stránky odkazující na model CAF a kvalitu jednotlivých států jsou obsahem webové stránky EIPA v sekci Národní korespondenti CAF. V této sekci jsou odkazy na členské státy EU, kromě Chorvatska a Švédska. Kromě členských států EU jsou zde odkazy na ostatní státy, jako je např. Rusko, Ukrajina, Turecko, Čína, atd. Webové stránky odkazují buď na orgán v jeho gesci je model CAF, nebo přímo na stránky zabývající se kvalitou a modelem CAF.

Konference o kvalitě na evropské úrovni se konají co dva roky. Od roku 2000 proběhlo už celkem 9 Evropských konferencí:

- První konference o kvalitě proběhla v Lisabonu v květnu roku 2000 s hlavním tématem Sdílení osvědčených postupů.

- Druhá konference konání v Kodani v roce 2002 se zaměřovala na Inovace, změny a partnerství.
- Třetí konference se uskutečnila v Rotterdamu v září 2004, v oblasti Přípravy práce.
- V roce 2006 v Tampere proběhla čtvrtá Evropská konference s tématem Budování udržitelné kvality.
- Pátá Evropská konference byla v roce 2008 v Paříži orientována na téma Občan v srdci evropské kvality.
- V roce 2010 se konference nekonala. V pořadí šestá konference se konala až v roce 2011 ve Varšavě s programem Dělat správné věci správně: směrem k výslednému veřejnému sektoru orientovanému na výsledky v Evropě.
- Sedmá konference Směrem k odpovědné veřejné správě proběhla v roce 2013 ve Vilnius.
- V Lucembursku v roce 2015 se uskutečnila osmá Evropská konference s tématem Posílení kapacity veřejné správy při řešení současných a budoucích výzev - Veřejná správa jako součást řešení.
- Poslední konference proběhla na Maltě v květnu 2017 orientována na téma Spojení sil a rozdělení sil do efektivnější a transparentnější veřejné správy. (EIPA, EU Quality Conferences, online).

Na národní úrovni se konference věnované kvalitě ve veřejné správě konají ve většině členských států EU. Například v České republice se v roce 2017 konala 12. národní konference kvality. Na Slovensku proběhla v roce 2017 14. mezinárodní konference o kvalitě a společenské odpovědnosti.

Model CAF a celkově kvalita ve veřejné správě je obsahem řady publikací a brožur. K zásadním patří brožury modelu CAF, které byly vypracované na Evropských konferencích kvality ve veřejné správě. Poslední brožura k revidované verzi modelu CAF 2013 je k dispozici na webových stránkách EIPA. Jednotlivé brožury byly přeloženy do různých jazyků a jsou součástí zmíněných webových stránek členských států EU.

3.2.4 Společenská podpora

Do společenské podpory modelu CAF lze zařadit ocenění a národní ceny za kvalitu. Dále je možné ke společenské podpoře zařadit školení a vzdělávací akce zaměřené na management kvality ve veřejné správě.

V ČR jsou ceny za kvalitu ve veřejné správě udělovány Ministerstvem vnitra ČR. Ceny jsou udělovány podle stupně náročnosti a dělí se na:

- Nejnižší "bronzový" stupeň ocenění „Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby je pro organizace, které se zaměřily na zlepšování kvality a dosáhly prvních úspěchů zvyšující kvalitu veřejné služby“.
- Střední "stříbrný" stupeň ocenění „Organizace dobré veřejné služby je za dosažení stanovených parametrů, dokládajících potřebnou kvalitu“.
- Nejvyšší "zlatý" stupeň je od roku 2008 Národní cena kvality ČR.

Dále jsou Ministerstvem vnitra ČR udělovány ceny za inovace ve veřejné správě, které oceňují nové netradiční nápady, sloužící jako příklady dobré praxe. (Ministerstvo vnitra ČR, Kvalitní veřejná správa, online).

Program Národní cena ČR za jakost vznikl usnesením vlády č. 806/2001 Sb. o Národní ceně ČR za jakost. S přijetím nové strategie Národní politiky kvality na období let 2008 – 2013, bylo slovo jakost nahrazeno slovem kvality a cena byla přejmenována na Národní cenu kvality ČR. V současné době jsou v ČR součástí Národní ceny kvality programy START, START PLUS, Program Excellence, Program CAF a Program START EUROPE. Historický vývoj Národní ceny kvality ČR přibližuje Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Historický vývoj Národní ceny kvality ČR

Rok	Událost
1990	První diskuse o realizaci myšlenky Ceny ČR za jakost.
1993	Vznik Sdružení pro Cenu ČR za jakost.
1995	První předávání Ceny ČR za jakost.
1996	Počátek tradice předávání Ceny ČR za jakost v rámci Evropského týdne kvality.
1998	Cena ČR za jakost plně harmonizována s Evropskou cenou za kvalitu podle Modelu excellence EFQM.
2000	Přijetí usnesení vlády ČR č. 806/2001 Sb. o Národní ceně ČR za jakost.
2006	Program CAF zařazen do Národní ceny ČR za jakost.
2007 - 2008	Změně názvu, pojem "jakost" je nahrazen slovem "kvalita".
2013	Program Excellence plně harmonizován s evropským oceněním Recognised for Excellence.
2014	20 let existence Národní ceny kvality ČR.
2015	Programy Národní ceny kvality ČR se rozšířily o další program - START EUROPE.
2016	Poprvé za 22 let existence Globální soutěže EFQM za excelenci byla oceněna česká organizace Ahold Czech republic, a.s.

Zdroj: SDRUŽENÍ PRO OCENĚNÍ KVALITY, www.soker.cz. Vlastní zpracování.

Další složkou společenské podpory je vzdělávání a vzdělávací akce, pořádané za účelem podpory modelu CAF. Nejčastějším používaným způsobem je školení. Dále některé státy využívají semináře, workshopy, e-learning, konzultace a poradenství nebo síť a partnerství.

Některé státy vedou tzv. databázi uživatelů CAF, a tím využívají údaje o aplikaci modelu CAF na svém území. Databázi modelu CAF využívá například Slovensko, Maďarsko a Slovinsko. V ČR není databáze uživatelů zřízena.

3.2.5 Finanční podpora

Finanční podpora modelu CAF probíhá na všech úrovních veřejných rozpočtů, tedy rozpočtů EU, rozpočtů státu, rozpočtů krajů a obcí. Na podporu modelu CAF jsou nejvíce využívány prostředky z rozpočtu EU a státního rozpočtů. Evropská unie poskytuje finanční prostředky na podporu modelu CAF v rámci Evropských strukturálních a investičních fondů, prostřednictvím operačních programů.

Financování modelu CAF je u jednotlivých států různé, například na Slovensku je model CAF financován z operačního programu Efektivní veřejná správa, ve Švédsku a Španělsku je financování modelu navázáno na rozpočty jednotlivých úřadů, ve kterých se model zavádí. V Polsku, Maďarsku a ČR je model financován většinou z národních projektů navázaných na Evropské strukturální a investiční fondy.

Náklady spojené s implementací a využíváním metod kvality lze rozdělit do dvou skupin: (a) náklady na implementaci řízení kvality; (b) roční náklady na fungování vybudovaného systému řízení kvality. Tyto náklady lze dále dělat na:

- mzdové náklady = finanční hodnocení pracovníků zapojených do implementace a provozování řízení kvality;
- náklady na vzdělávání = prostředky na rozvoj pracovníků v oblasti řízení kvality;
- náklady na poradenské služby = náklady spojené s projektem zavádění řízení kvality a roční údržbou řízení kvality;
- náklady na certifikaci (externí hodnocení) = celkové náklady spojené s hodnocením organizace, včetně poplatku za vystavení certifikátu nebo osvědčení;
- další náklady. (Ministerstvo Vnitra ČR, Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě, 2016).

3.3 Zhodnocení uživatelské struktury a podpory modelu Common Assessment Framework

Model CAF využívají v různé míře všechny státy EU i státy mimo Evropu. V současnosti je v databázi EIPA registrováno 52 států. Mění se počet států používající model CAF, ale také počet uživatelů neboli organizací v rámci jednoho státu. V lednu 2018 bylo v databázi EIPA registrováno 3661 uživatelů v členských státech EU. Dle absolutního počtu využívá nejvíce model CAF Itálie, Polsko, Německo, Belgie a Maďarsko. Naopak nejméně uživatelů je ve Švédsku, Irsku, Chorvatsku, Nizozemsku, Lotyšsku a Spojeném království. Pro lepší znázornění využívání model CAF byl celkový počet uživatelů daného státu přepočten na počet obyvatel. Dle takto upravených dat v relativním vyjádření využívá model v roce 2018 nejvíce Dánsko, Slovinsko, Maďarsko a Belgie. Nejmenší počet uživatelů je ve Francii, Nizozemsku, Spojeném království a Švédsku.

Pro objasnění využívání modelu CAF byla vypočtena míra dynamiky vývoje, a to průměrný absolutní přírůstek a průměrný koeficient růstu. V členských státech EU je mezi lety 2011 - 2018 největší průměrný absolutní přírůstek v Maďarsku, Maltě, Finsku, Itálii, Litvě a Portugalsku. Průměrný koeficient růstu vyjadřuje průměrné zvýšení počtu uživatelů v každém roce. Koeficient růstu je s výjimkou Chorvatska a Malty u všechny států EU v průměru vyšší než 1.

Počet uživatelů v absolutním i relativním vyjádření jednotlivých států, doplněný o průměrný absolutní přírůstek je součástí Tab. 3.5. Počet uživatelů je sledován k 31. 1. 2018. Průměrný absolutní přírůstek ukazuje roční změnu neboli přírůstek mezi roky 2011 a 2018. V tabulce jsou státy řazeny v pořadí od největšího počtu uživatelů k nejmenšímu počtu. Z Tab. 3.5 je dále patrné, že pořadí uživatelů v absolutním vyjádření se výrazně liší od pořadí uživatelů v relativním vyjádření, které zohledňuje velikost počtu obyvatel.

Tab. 3.5 Pořadí států dle počtu uživatelů v roce 2018 a průměrného absolutního přírůstku

Pořadí	Stát	Počet uživatelů – absolutní vyjádření	Stát	Počet uživatelů – relativní vyjádření	Stát	Průměrný absolutní přírůstek
1.	Itálie	913	Dánsko	43,14	Maďarsko	3,59
2.	Polsko	419	Slovinsko	39,21	Malta	2,42
3.	Německo	362	Maďarsko	32,25	Itálie	1,51
4.	Belgie	343	Belgie	30,18	Finsko	1,45
5.	Maďarsko	316	Finsko	25,44	Litva	1,17
6.	Dánsko	248	Portugalsko	20,27	Portugalsko	1,12
7.	Portugalsko	209	Kypr	17,78	Slovinsko	0,89
8.	Finsko	140	Itálie	15,07	Polsko	0,61
9.	Rakousko	103	Malta	14,53	Německo	0,58
10.	Slovinsko	81	Estonsko	14,44	Slovensko	0,58
11.	ČR	76	Litva	11,94	Belgie	0,56
12.	Řecko	72	Lucembursko	11,85	Bulharsko	0,56
13.	Slovensko	63	Rakousko	11,74	Řecko	0,46
14.	Španělsko	57	Slovensko	11,59	Chorvatsko	0,28
15.	Rumunsko	51	Polsko	11,03	Lucembursko	0,28
16.	Bulharsko	35	ČR	7,18	Rakousko	0,23
17.	Litva	34	Bulharsko	4,93	ČR	0,16
18.	Francie	30	Rumunsko	4,74	Estonsko	0,13
19.	Estonsko	19	Německo	4,37	Lotyšsko	0,09
20.	Kypr	19	Lotyšsko	4,1	Španělsko	0,04
21.	Malta	16	Řecko	3,67	Francie	0,03
22.	Lucembursko	14	Chorvatsko	1,69	Irsko	0,03
23.	Lotyšsko	8	Irsko	1,26	Rumunsko	0,03
24.	UK	8	Španělsko	1,23	Nizozemsko	0,02
25.	Chorvatsko	7	Švédsko	0,5	UK	0,003
26.	Nizozemsko	7	Francie	0,45	Dánsko	0
27.	Irsko	6	Nizozemsko	0,41	Kypr	0
28.	Švédsko	5	UK	0,12	Švédsko	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci uživatelské struktury byly také sledovány oblasti veřejného sektoru, v nichž je model CAF využíván. Oblasti veřejného sektoru byly roztrženy do 7 oblastí dle struktury národního hospodářství. Z těchto oblastí je nejvíce model CAF využíván v oblasti veřejné správy a v oblasti školství, vědy a výzkumu. Nejméně je model CAF využíván v oblasti náboženství, kultura a sport. Členské státy využívají model v jednotlivých oblastech v různé míře. Některé státy využívají model ve všech sedmi oblastech. Švédsko a Chorvatsko využívají model CAF pouze ve dvou oblastech veřejného sektoru.

Důležitou součástí implementace a využívání modelu CAF je také podpora modelu. Na podporu modelu CAF lze nahlížet z různých oblastí. Jednou z významných je institucionální podpora. Model CAF je zabezpečen na evropské úrovni několika institucemi, jedná se o Evropský institut pro veřejnou správu EIPA, Evropské centrum informačních zdrojů pro CAF, Evropská síť veřejné správy EUPAN a Inovační skupina pro veřejné služby. Na národní úrovni má každý stát svou instituci zabezpečující model CAF. Další je informační podpora, která je tvořena webovými stránkami zabývající se kvalitou a modelem CAF, vydanými publikacemi a konferencemi kvality na evropské i národní úrovni. Podstatnou je také metodologické podpora zabývající se implementací neboli přístupem k modelu CAF. Společenské podpora je představována národními cenami za kvalitu. Také zde patří školení a vzdělávací akce managementu kvality. Finanční podpora modelu probíhá na všech úrovních veřejných rozpočtů. Největší objem prostředků je financován z rozpočtu EU a státního rozpočtu daného státu.

4 ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ MODELU COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

Hodnocení využívání modelu CAF v zemích EU vychází z vlastního kritériálního hodnocení uživatelské struktury a podpory, které využívá bodového hodnocení a metodu TOPSIS.

4.1 Metoda TOPSIS

Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) patří k metodám vícekritériálního hodnocení variant. „Metoda TOPSIS je založena na výběru varianty, která je nejbližší tzv. ideální variantě, tj. která je charakterizovaná vektorem nejlepších kritériálních hodnot, a současně nejdále od tzv. bazální varianty, tj. varianty, která je reprezentována vektorem nejhorších kritériálních hodnot.“ (Jablonský, Dlouhý, 2015, s. 74).

Metodu lze popsat v pěti matematických krocích. Jablonský a Dlouhý (2015, s. 74) popisují metodu TOPSIS v následujících krocích:

1. Původní kritériální hodnoty y_{ij} se transformují na hodnoty r_{ij} podle vzorce 4.1.

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{(\sum_{i=1}^n y_{ij}^2)^{1/2}}, \quad i = 1, 2, \dots, n, j = 1, 2, \dots, k. \quad (4.1)$$

2. Vypočtou se prvky vážené kritériální matice $W = (w_{ij})$ jako $w_{ij} = v_j r_{ij}$, kde v_j je váha j -tého kritéria.
3. Z prvků matice W se určí ideální varianta s kritériálními hodnotami (H_1, H_2, \dots, H_k) a bazální varianta s hodnotami (D_1, D_2, \dots, D_k) , kde $H_j = \max_i (w_{ij})$ a $D_j = \min_i (w_{ij})$, $j = 1, 2, \dots, K$.
4. Vypočte se vzdálenosti variant od ideální a bazální varianty podle vzorce 4.2 a 4.3.

$$d_i^+ = [\sum_{j=1}^k (w_{ij} - H_j)^2]^{1/2}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (4.2)$$

$$d_i^- = [\sum_{j=1}^k (w_{ij} - D_j)^2]^{1/2}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (4.3)$$

5. Vypočte se ukazatel c_i jako relativní vzdálenost variant od bazální varianty podle vzorce 4.4.

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (4.4)$$

Hodnoty c_i jsou z intervalu $<0,1>$. Nabývají hodnoty 0 pro bazální variantu a hodnoty 1 pro ideální variantu.

4.2 Kritéria pro hodnocení využívání modelu Common Assessment

Framework

Pro potřeby hodnocení využívání modelu CAF v členských státech EU byla stanovena kritéria vypovídající o uživatelské struktuře a podpoře modelu CAF. V případě uživatelské struktury je sledován celkový počet uživatelů, vývoj uživatelů, počet oblastí veřejného sektoru, v nichž se model CAF používá a označení efektivní uživatel pro organizaci, která při hodnocení využívání modelu CAF dosahuje vynikajících výsledků. Posledním kritériem v rámci uživatelské struktury je model CAF a vzdělávání, tedy jestli je v daném státě model CAF upraven pro sektor vzdělávání. Na straně podpory modelu CAF je zvoleno devět kritérií a jedná se o garanta modelu CAF, tedy instituci, která má na starost zabezpečení a využívání modelu CAF, aktuálnost modelu neboli dostupnost v národním jazyce. Dále je sledováno, zda má daný stát svou národní politiku nebo koncepci kvality. Dalšími kritérii jsou webové stránky jednotlivých států týkající se kvalitou a modelem CAF, pořádané konference kvality, udělované ceny a ocenění za kvalitu, a zda státy pořádají vzdělávací akce a školení zabývající se kvalitou a publikace kvality a modelu CAF. Posledním kritériem je databáze uživatelů na národní úrovni. Zvolená kritéria jsou součástí Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Kritéria hodnocení využívání model CAF

Kritéria	
Podpora	Garant modelu CAF
	Dostupnost v národním jazyce
	Politika nebo koncepce kvality
	Webové stránky kvality a modelu CAF
	Konference kvality
	Cena a ocenění za kvalitu
	Vzdělávací akce a školení
	Publikace kvality
	Databáze uživatelů CAF
Uživatelé	Celkový počet uživatelů
	Vývoj uživatelů
	Počet oblastí veřejného sektoru
	Označení efektivní uživatel
	CAF a vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro potřeby hodnocení byly stanoveny parametry umožňující k jednotlivým kritériím přidělit body zohledňující využívání modelu CAF členskými státy EU. Pro jednotlivé kritéria byla stanovena bodová stupnice od 0 do 10 bodů. U kritérií týkající se podpory modelu CAF byly parametry stanoveny podle toho, zda daný stát má kritérium ve své zemi zavedeno. Pokud má stát zavedena kritéria podpory dosáhl 10 bodů. Naopak jestli u daného státu není zavedeno kritérium, dosáhl 0 bodů. Nula bodů dosáhl také stát, u něhož nebylo možné danou informaci dohledat. V některých případech nešlo jednoznačně určit, zda stát má nebo nemá zavedené kritérium a bylo mu přiděleno bodové hodnocení v rozmezí 2 - 8 bodů. U kritérií na straně uživatelů byly body rozděleny dle vývoje uživatelů a počtu oblastí veřejného sektoru. Nejvíce bodů získaly státy, u nichž se vývoj zvyšuje/zlepšuje, tedy jestli je mezi roky 2011 a 2018 zaznamenán nárůst počtu uživatelů. Deset bodů také získal stát, který využívá model CAF ve všech oblastech veřejného sektoru. U kritéria efektivní uživatel byly body rozděleny, dle skutečnosti, zda v daném státě je organizace, která dostala označení efektivní uživatel. V rámci hodnocení uživatelské struktury bylo zvoleno také kritérium CAF a vzdělávání, který bylo hodnoceno podle toho, zda má stát ve své zemi upraven model CAF přímo pro sektor vzdělávání.

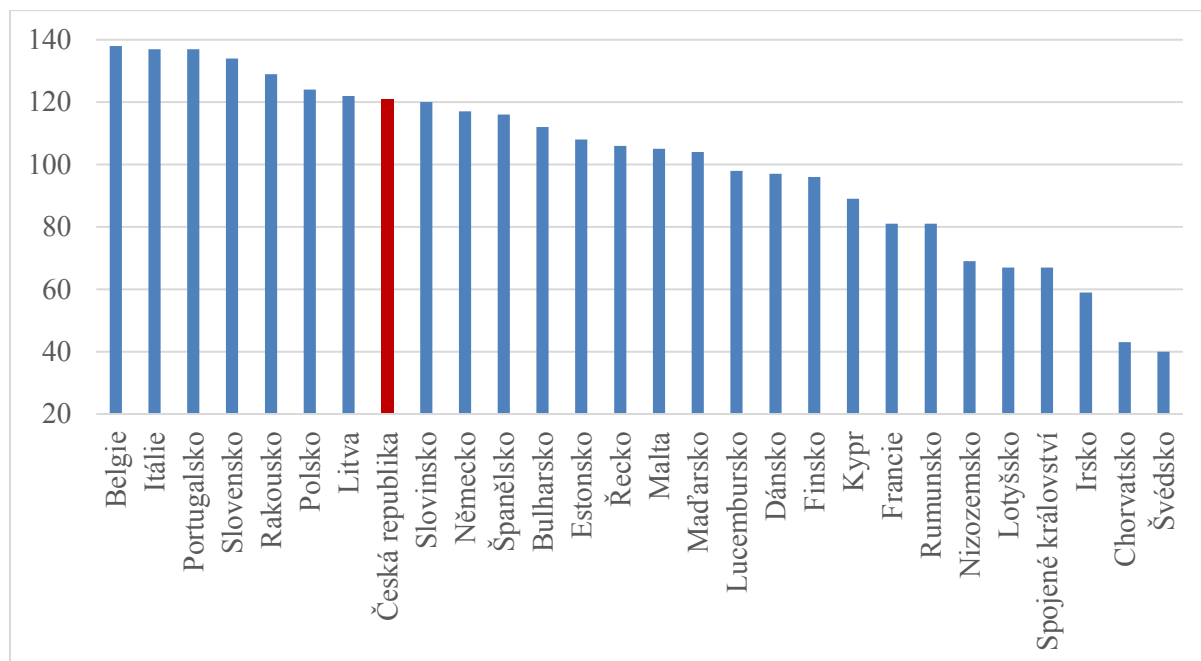
Maximální počet bodů, za všechny kritéria činí 140 bodů. V rámci hodnocení podpory je maximální počet 90 bodů a na straně hodnocení uživatelů, mohly státy získat maximálně 50 bodů. Při bodovém hodnocení se vycházelo z počtu uživatelů v relativním vyjádření zohledňující velikost států, vyjádřenou pomocí počtu obyvatel. Přehled celkového hodnocení všech členských států EU je součástí Přílohy č. 8. Body u jednotlivých kritériích byly rozdělovány na základě informací získaných na webových stránkách Evropského institutu pro veřejnou správu EIPA a webových stránkách jednotlivých členských států týkající se kvalitou a modelem CAF.

4.3 Hodnocení využívání modelu Common Assessment Framework podle kritérií

Na základě celkového bodového hodnocení jednotlivých kritériích bylo vytvořeno pořadí členských států EU podle míry využívání modelu CAF. Přehled tohoto uspořádání znázorňuje Obr. 4.1. Po celkovém bodovém hodnocení má nejvíce bodů Belgie a to 138 bodů. Hned za ní s celkovým počtem 137 bodů se umístily dva státy, a to Itálie a Portugalsko. Hranici 130 bodů překročilo ještě Slovensko, které dostalo 134 body. V rozmezí 120 – 130 bodů se umístilo pět států, a to Rakousko se 129 body, Polsko získalo 124 bodů, Litva obdržela 122 bodů, ČR

dosáhla na 121 bodů a se 120 body Slovinsko. Ke státům s relativně vysokým bodovým hodnocení patří ještě Německo (117 bodů), Španělsko (116 bodů) a Bulharsko (112 bodů). Estonsko, Řecko, Malta a Maďarsko obdrželi bodové hodnocení v rozmezí 100 – 110 bodů. Pod hranici 100 bodů skončilo dvanáct států. K těmto státům patří Lucembursko, Dánsko, Finsko, Kypr, Francie, Rumunsko, Nizozemsko, Lotyšsko, Spojené království, Irsko, Chorvatsko, Švédsko. Z těchto států nejhůře dopadlo Švédsko, které získalo pouze 40 bodů a Chorvatsko se 43 body.

Obr. 4.1 Celkové bodové hodnocení využívání modelu CAF



Zdroj: vlastní zpracování.

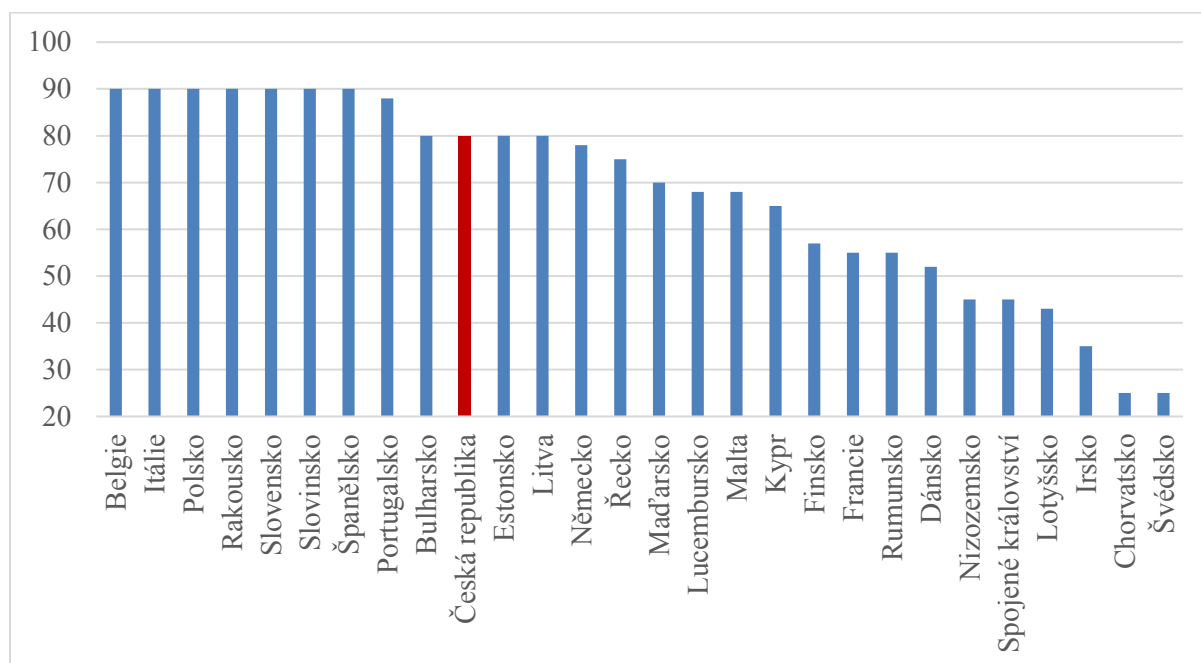
4.3.1 Bodové hodnocení podpory modelu Common Assessment Framework

V rámci bodového hodnocení podpory modelu CAF bylo možné získat maximálně 90 bodů. Na tuto hranici dosáhlo sedm států, jedná se o Belgii, Itálii, Polsko, Rakousko, Slovensko, Slovinsko a Španělsko. Těsně za těmito státy se umístilo se 88 body Portugalsko. ČR spolu s Bulharskem, Estonském a Litvou získali za podporu modelu 80 bodů. Nejméně bodů obdrželo Švédsko a Chorvatsko a to 25 bodů. Pod hranici 50 bodů skončilo ještě Nizozemsko, Spojené království, Lotyšsko a Irsko. Zbývající členské státy EU dosáhly na bodové hodnocení v rozmezí 51 – 79 bodů. Přehled bodového hodnocení kritérií v rámci podpory modelu CAF zachycuje Obr. 4.2.

Při pohledu na jednotlivá kritéria v rámci podpory modelu CAF dopadly nejlépe kritéria publikace kvality, garant modelu CAF, dostupnost v národním jazyce a webové stránky kvality

a modelu CAF. Všechny státy EU mají ve své zemi dostupné brožury modelu CAF vydané Evropských institutem pro veřejnou správu EIPA v národním popřípadě anglickém jazyce. Většina z těchto států vydává k tomu ještě vlastní publikace, brožury nebo různé články týkající se modelem CAF. Za kritérium publikace kvality dostaly všechny státy maximální počet bodů, tedy 10 bodů. Vysoké bodové hodnocení bylo také u kritéria garant modelu CAF a webových stránek odkazující na kvalitu a model CAF. Většina států má orgán nebo instituci, která je zodpovědná ze zabezpečování a řízení kvality. Nejhorší bodové hodnocení bylo u kritéria politika nebo koncepce kvality a databáze uživatelů CAF na národní úrovni. Tyto informace byly u některých států těžko dohledatelné, neboť jej nezveřejňují na svých webových stránkách.

Obr. 4.2 Bodové hodnocení podpory modelu CAF



Zdroj: vlastní zpracování.

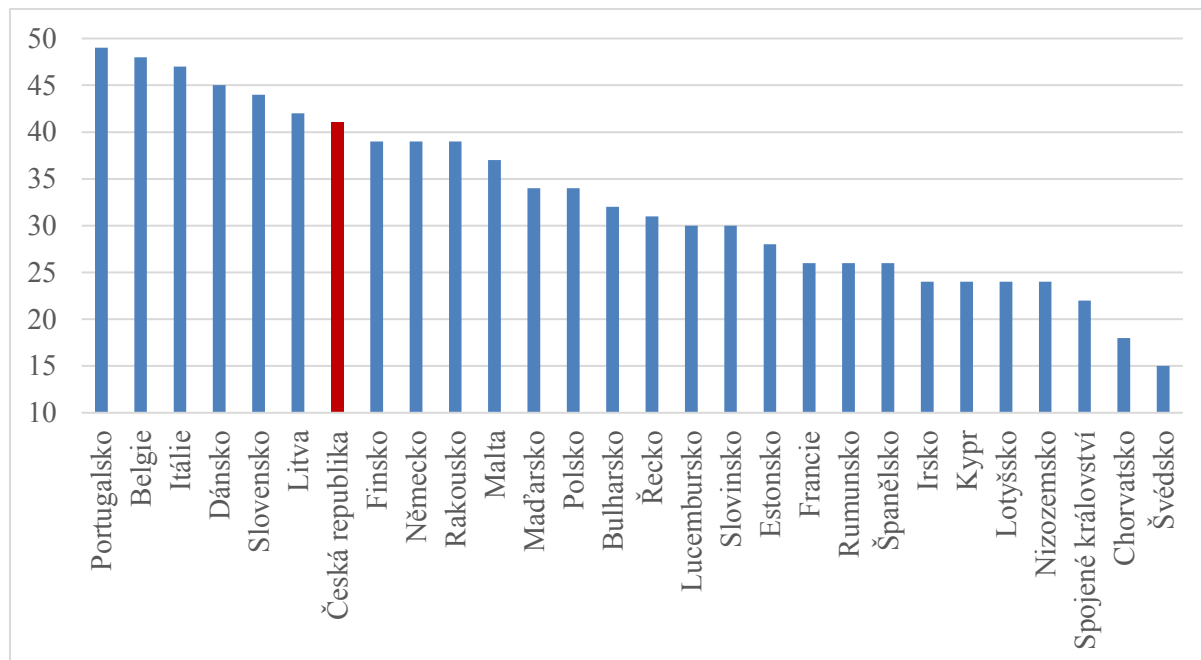
4.3.2 Bodové hodnocení uživatelské struktury modelu Common Assessment Framework

V případě uživatelské struktury bylo hodnoceno pět kritérií. Na hranici maximálního počtu 50 bodů, které lze získat za kritéria zařazena do této skupiny nedosáhl žádný členský stát EU. Na prvním místě pořadí se umístilo Portugalsko se 49 body, hned za ním se 48 body Belgie a na třetí příčce Itálie, která získala 47 bodů. Hranici 40 bodů překročily ještě čtyři státy, a to Dánsko, Slovensko, Litva a ČR. V rozmezí 30 – 40 bodů se umístilo nejvíce států. V této nejpočetnější skupině se umístilo Finsko, Německo a Rakousko se 39 body, Malta získala 37 bodů, Maďarsko a Polsko dosáhly na 34 bodů, Bulharsko 32 bodů, Řecko 31 bodů,

Lucembursko a Slovinsko bylo ohodnoceno 30 body. Na posledním místě s nejnižším počtem bodů skončilo opět Chorvatsko (18 bodů) a Švédsko (15 bodů). Zbývající státy dosáhly na bodové hodnocení v rozmezí 22 až 28 bodů. Umístění jednotlivých států je znázorněno na Obr. 4.3.

Při hodnocení jednotlivých kritérií v rámci uživatelské struktury bylo nejvíce bodů rozdáno u kritéria počet oblastí veřejného sektoru a kritéria vývoj uživatelů. U kritéria počet oblastí veřejného sektoru bylo uděleno nejméně 5 bodů, neboť všechny státy využívají model CAF, alespoň ve dvou oblastech. Čím více oblastí veřejného sektoru je při používání modelu CAF využito, tím více dostal daný stát bodů. Kritérium vývoj uživatelů hodnotil stav počtu obyvatel, tedy jestli se počet uživatelů ve sledovaném období zvýšil, snížil nebo ve v této době nezměnil. Ve většině států se počet uživatelů od roku 2011 zvýšil. Ve třech státech vývoj uživatelů stagnuje. Pozitivní je, že u žádného státu nedošlo k poklesu počtu uživatelů využívající model CAF. Naopak nejmenší počet byl u kritéria označení efektivní uživatel. Neboť toho označení získali uživatelé pouze v deseti státech. V lednu 2018 bylo v databázi EIPA registrováno 74 efektivních uživatelů. Z tohoto počtu je nejvíce efektivních uživatelů v Itálii a to 38 uživatelů.

Obr. 4.3 Bodové hodnocení uživatelské struktury modelu CAF



Zdroj: vlastní zpracování.

4.4 Hodnocení využívání modelu Common Assessment Framework podle metody TOPSIS

Pro celkové hodnocení využívání modelu CAF podle metody TOPSIS je nutné jednotlivých kritériím stanovit váhy důležitosti. Váhy jednotlivých kritériím byly stanoveny dle důležitosti pro implementaci a využívání modelu CAF v daném státě. Přidělené váhy jednotlivým kritériím jsou součástí Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Váhy jednotlivých kritérií

	Kritéria	Váha
Podpora	Garant modelu CAF	9
	Dostupnost v národním jazyce	6
	Politika nebo koncepce kvality	7
	Webové stránky kvality a modelu CAF	7
	Konference kvality	8
	Cena a ocenění za kvalitu	7
	Vzdělávací akce a školení	7
	Publikace kvality	8
	Databáze uživatelů CAF	6
Uživatelé	Celkový počet uživatelů	7
	Vývoj uživatelů	8
	Počet oblastí veřejného sektoru	8
	Označení efektivní uživatel	6
	CAF a vzdělávání	6

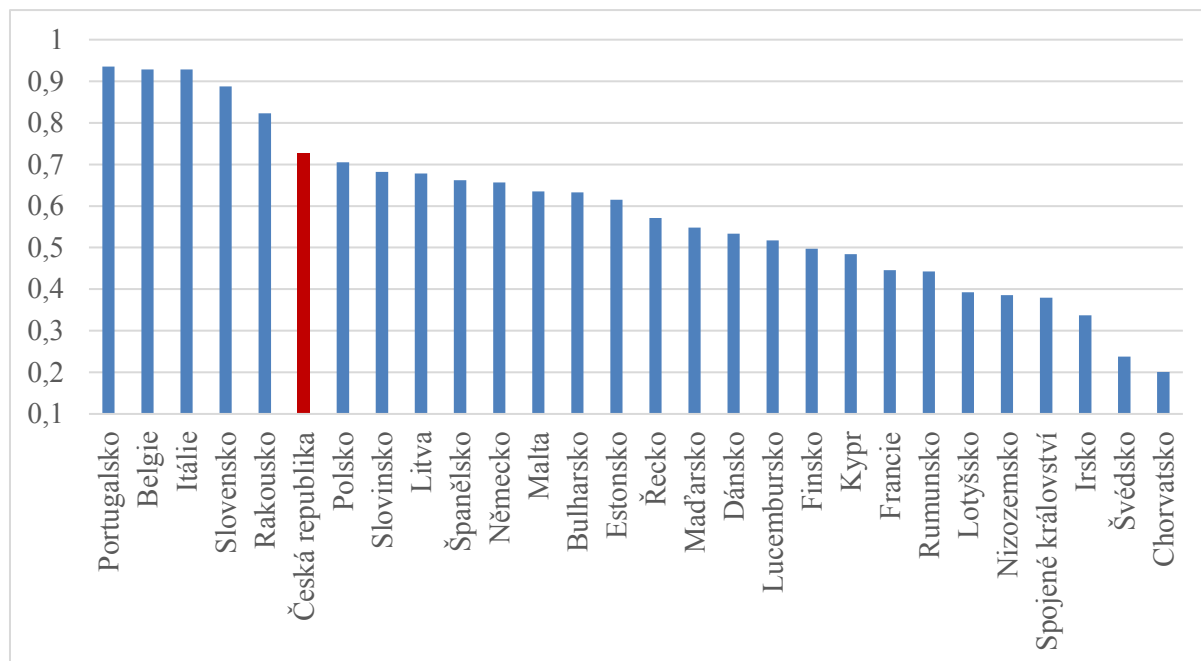
Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro vyhodnocení využívání modelu CAF dle metody TOPSIS byl použit systém SANNA, který je standardním doplňkem aplikace MS Excel. Systém SANNA byl vytvořen pracovníky VŠE v Praze jako doplněk sloužící k řešení úloh vícekritériální analýzy variant. Doplňěk je dostupný ke stažení na webových stránkách VŠE (<http://nb.vse.cz/~jablon/sanna.htm>).

Na základě použití metody TOPSIS se na prvním místě umístilo Portugalsko. Hned za ním skončila Belgie a Itálie. Vysoké bodové hodnocení dle zmíněné metody získalo ještě Slovensko, Rakousko, ČR a Polsko. Nejvíce států se nachází v intervalu $<0,5 - 0,6>$. V tomto intervalu se nachází 11 států, kterými jsou Slovinsko, Litva, Španělsko, Německo, Malta, Bulharsko, Estonsko, Řecko, Maďarsko, Dánsko a Lucembursko. Na posledních příčkách umístění se opět umístilo Chorvatsko a Švédsko. Ostatní státy se umístily od 19 do 26 místa pořadí v intervalu

$<0,3 - 0,5>$. Celkové bodové hodnocení dle metody TOPSIS a umístění jednotlivých států je zachycen na Obr. 4.4.

Obr. 4.4 Celkové bodové hodnocení využívání modelu CAF dle metody TOPSIS



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.5 Srovnání hodnocení využívání modelu Common Assessment

Framework

Podle hodnocení využívání modelu CAF vlastním bodovým hodnocením a hodnocením dle metodiky TOPSIS nejsou výsledky stoprocentně srovnatelné. Rozdílnost v pořadí je dána přidělenými váhami jednotlivých kritérií u metody TOPSIS, které nebyly zohledněny ve vlastním bodovém hodnocení.

V případě porovnání obou variant je patrné, že devět států se umístilo na stejné příčce pořadí. Tyto státy jsou v Tab. 4.3 označeny tučně a jedná se o Slovensko (4. příčka pořadí), Rakousko (5. příčka pořadí), Maďarsko (16. příčka pořadí), Finsko, Kypr, Francie a Rumunsko (19. – 22. příčka pořadí), Spojené království a Irsko (25. – 26. příčka pořadí). Na prvních třech místech pořadí v porovnání obou variant hodnocení skončily stejné státy, jen se změnilo jejich pořadí umístění. Dle metodiky TOPSIS se na prvním místě umístilo Portugalsko. Pomocí vlastního bodového hodnocení obdrželo stejný počet bodů jako Itálie a spolu obsadily druhé místo. První místo dle vlastního bodového hodnocení obsadila Belgie, která ztratila pouze dva body z celkového množství maximálního počtu bodů, který činí 140 bodů. Největší posun

v hodnocení mezi posuzovanými metodami je zaznamenán u Malty, která u vlastního bodového hodnocení skončila na patnáctém místě a u hodnocení dle metody TOPSIS na místě dvanáctém. Lepší umístění dle metody TOPSIS je také u ČR, která se dle této metody umístila na šestém místě, avšak u vlastního bodového hodnocení na místě osmém. Naopak zhoršení v porovnání obou metod je u Litvy, která se umístila na sedmém místě dle vlastního bodového umístění a devátém místě v případě použití metody TOPSIS. U ostatních států EU se umístění u jednotlivých států mezi metodou TOPSIS a vlastním bodovým hodnocením jen prohodilo. Tyto státy si dle metody TOPSIS zlepšily nebo naopak zhoršily umístění, ale vždy jen o jedno místo. Hodnocení podle obou zvolených metod a umístění jednotlivých států podle těchto metod je součástí Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Celkové pořadí států dle vlastního bodového hodnocení a metody TOPSIS

Pořadí	Stát	Bodové hodnocení	Stát	Hodnocení dle TOPSIS
1.	Belgie	138	Portugalsko	0,93529
2.	Itálie	137	Belgie	0,92838
3.	Portugalsko	137	Itálie	0,92821
4.	Slovensko	134	Slovensko	0,88745
5.	Rakousko	129	Rakousko	0,82311
6.	Polsko	124	Česká republika	0,72535
7.	Litva	122	Polsko	0,70495
8.	Česká republika	121	Slovensko	0,68219
9.	Slovensko	120	Litva	0,67814
10.	Německo	117	Španělsko	0,66190
11.	Španělsko	116	Německo	0,65677
12.	Bulharsko	112	Malta	0,63527
13.	Estonsko	108	Bulharsko	0,63260
14.	Řecko	106	Estonsko	0,61487
15.	Malta	105	Řecko	0,57137
16.	Maďarsko	104	Maďarsko	0,54829
17.	Lucembursko	98	Dánsko	0,53339
18.	Dánsko	97	Lucembursko	0,51710
19.	Finsko	96	Finsko	0,49733
20.	Kypr	89	Kypr	0,48457
21.	Francie	81	Francie	0,44573
22.	Rumunsko	81	Rumunsko	0,44296
23.	Nizozemsko	69	Lotyšsko	0,39222
24.	Lotyšsko	67	Nizozemsko	0,38593
25.	Spojené království	67	Spojené království	0,37924
26.	Irsko	59	Irsko	0,33735
27.	Chorvatsko	43	Švédsko	0,23804
28.	Švédsko	40	Chorvatsko	0,20089

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě zvolených metod, lze předpokládat, že výsledky u metody TOPSIS budou mít lepší vypovídající schopnost, neboť u této metody jsou jednotlivým kritériím přidělené zvolené váhy dle důležitosti.

Jak již bylo zmíněno dle metody TOPSIS na prvním místě skončilo Portugalsko. Při hodnocení podpory modelu CAF získalo Portugalsko 88 bodů a při hodnocení uživatelské struktury 49 bodů. Na straně podpory ztratilo pouze dva body a to u kritéria národní databáze uživatelů CAF, neboť Portugalsko chce databázi vytvořit, ale z dostupných informací nebylo možné dohledat, zda už tak učinilo. U kritérií uživatelů ztratilo jen jeden bod. Portugalsko využívá model CAF ve všech oblastech veřejného sektoru, počet uživatelů se ve sledovaném období zvyšuje a některé organizace bylo označeny jako efektivní uživatel. Na druhém místě skončila Belgie, která u kritérií podpory získala maximálně možný počet bodů, tedy 90 bodů. Ztratila pouze dva body a to u kritéria vývoj uživatelů, neboť počet uživatelů se sice ve sledovaném období zvýšil, ale jen v nízkém počtu uživatelů. Na třetím místě se umístila Itálie, která v rámci kritérií podpory získala také maximálně možný počet bodů. Itálie nevyužívá všechny oblasti veřejného sektoru a počet uživatelů, přepočtený na obyvatele, se řadí ke státům s nižším počtem uživatelů, proto u bodového hodnocení uživatelské struktury ztratila tři body. Umístění těchto států je v první řadě ovlivněno přehlednými webovými stránkami a dobrou informovaností o kvalitě a modelu CAF. Naopak u států, které se umístily na posledních příčkách umístění, byly informace těžko dohledatelné. To však neznamená, že se kvalitou a modelem CAF nezabývají. Důvodem tak nízkého umístění může být skutečnost, že tyto státy pouze nemají vytvořené webové stránky nebo na nich nezveřejňují informace týkající se podpory a využívání modelu CAF.

4.6 Celkové zhodnocení a doporučení

Na základě provedeného hodnocení využívání modelu CAF členskými státy EU, lze u některých států spatřovat u zvolených hodnotících kritérií nedostatky, které jsou považovány za slabé stránky při implementaci a využívání modelu CAF. Odlišnost mezi státy je dána také tím, že některé státy využívají většinu nástrojů a prostředků pro podporu modelu CAF. Naopak některé státy využívají jen vybrané nástroje podpory. Zbývající státy se zaměřují jen na několik málo zvolených kritérií.

Model CAF a ostatní metody kvality se v současné době stále více prosazují a používají ve veřejném sektoru. Většina z těchto metod je založena na základě principu komplexního řízení kvality TQM. Tyto principy patří k nejkomplexnějším a nejúčinnějším systémům řízení kvality.

K nejpoužívanějším metodám zvyšující kvalitu patří například metody hodnocení a sebehodnocení, metody založených na výběru nejlepší varianty z množství možných, metody zabývající se podporou environmentálního managementu a metody vnitřního managementu. Tyto metody zvyšující kvalitu se používají nejen v oblasti veřejné správy, v rámci státní správy a samosprávy, ale také v oblasti školství, bezpečnosti, veřejného pořádku a obrany, justice nebo zdravotnictví a sociálních služeb. Model CAF je od roku 2010 upraven pro odvětví vzdělávání a odborné přípravy. Tato úprava byla provedena Informačním střediskem CAF a od roku 2013 se používá aktualizovaná verze CAF & Education 2013. Ve většině členských států EU je model CAF v odvětví vzdělávání využíván. To ukazuje i skutečnost, že oblast školství je hned za veřejnou správou nejvyužívanější oblasti, ve které model CAF využíván.

Mezi silné stránky patří především skutečnost, že většina států má webové stránky, jenž se přímo týkají kvalitou a modelem CAF nebo odkazují na instituci, která má zabezpečení kvality a modelu CAF na starost. Nedostatek lze spatřovat v tom, že ne všechny státy na těchto webových stránkách zveřejňují veškeré informace zabývající se podporou a využíváním kvality a modelu CAF. Některé státy mají také webové stránky velmi nepřehledné a vyhledávání informací bylo časově náročné. Další silnou stránkou jsou publikace, brožury a různé propagační materiály zabývající se komplexním řízením kvality a také model CAF, které vydávají všechny hodnocené země. Rozdíl mezi zeměmi se nachází v množství a kvalitě těchto publikací.

Nedostatky lze spatřit u společenské podpory, která je představována udělovanými cenami a oceněními za kvalitu. Při hodnocení a bodování kritéria „Cena a ocenění za kvalitu“ v rámci podpory modelu, patří toto kritérium k nejméně bodovaným. Tyto nedostatky mohou být způsobeny také tím, že některé státy tyto informace nezveřejňují nebo nebylo možné tyto informace dohledat. Jako další nedostatek lze považovat skutečnost, že u některých států, například Dánska a Švédska se celkový počet uživatelů ve sledovaném období 2011 – 2018 nezměnil. U těchto států vývoj uživatelů stagnuje. Naopak pozitivem je, že u žádného členského státu EU není ve sledovaném období, zaznamenán pokles počtu uživatelů.

Některé státy pro zabezpečení kvality ve své zemi využívají jiné nástroje kvality, jako je například EFQM, normy ISO, Benchmarking nebo Balanced Scorecard ve větší míře než model CAF, proto se v hodnocení využívání modelu CAF umístily na posledních příčkách umístění, to však neznamená, že by se kvalitě ve veřejném sektoru nevěnovaly. Například Spojené království, používá pro zabezpečení komplexního řízení kvality především normy ISO 9001. Jiný pohled může být u států, jenž využívají více metod řízení a zvyšování kvality v různé míře

uplatnění. Příkladem může být ČR a Polsko, kteří využívají hned několik metod zvyšování kvality, a to model CAF, normy ISO, EFQM, Benchmarking, EMAS nebo Balanced Scorecard. V ČR k těmto základním nástrojům patří ještě Místní agenda 21. Jiným příkladem může být Belgie, která využívá také jiné nástroje, ke kterým patří metody jako je Lean Management, Benchmarking, kompetence řízení, průzkum zaměstnanců a zákazníků. Kromě toho využívá též model CAF, EMAS, Benchmarking a Balanced Scorecard.

Jednotlivým státům lze pro zlepšení využívání modelu CAF a ostatních nástrojů kvality doporučit zlepšení informovanosti o kvalitě například prostřednictvím webových stránek, konferencí a různých propagačních materiálů. Dále popularizace komplexního řízení kvality pomocí modelu CAF, prostřednictvím vhodných, široké veřejnosti srozumitelných nástrojů a prostředků. Příkladem může být webové rozhraní Slovenska, které je uživatelsky srozumitelné a přehledné. Členské státy EU by se také měly více zaměřit na podporu výměny zkušeností spojené s modelem CAF. K této podpoře patří sítě a partnerství, mezinárodní partnerství, národní programy kvality, uživatelské konference a konference kvality nebo ocenění kvality a soutěže. Důraz by měl být kladen také na spolupráci a podporu modelu CAF mezi jednotlivými státy, ale také mezi státy a Evropským centrem informačních zdrojů pro CAF.

5 ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce byl model Common Assessment Framework a jeho uživatelská popularita a struktura. V rámci této diplomové práce byl zvolen cíl, a to zhodnocení uživatelské struktury a podpory modelu Common Assessment Framework v členských zemích Evropské unie za období roku 2011 a 2018. K naplnění stanoveného cíle byly formulovány tři hypotézy, které jsou vyjmenované v Úvodu této práce.

Počet uživatelů byl sledován u členských zemích EU v roce 2011 a 2018. K 31. 1. 2018 bylo v databázi registrováno 3661 uživatelů v členských státech EU, což je o 1529 uživatelů více než v roce 2011. V roce 2018 využívají model CAF všechny státy EU, což je změna oproti roku 2011, neboť v tomto roce nevyužívala model CAF Malta. Z tohoto vyplývá, že se ve sledovaném období nejen zvýšil počet registrovaných uživatelů, ale také došlo k rozšíření modelu CAF do dalších zemích EU. Model CAF byl v roce 2018 nejvíce využíván v Itálii, Polsku, Německu, Belgii a Maďarsku. Naopak nejmenší počet uživatelů byl ve Švédsku, Irsku, Chorvatsku, Nizozemsku, Lotyšsku a Spojeném království. Pro lepší znázornění byl celkový počet uživatelů přepočítán na počet uživatelů daného státu. Dle takto upravených dat se pořadí využívání modelu CAF změnilo a nejvíce je model CAF využíván v Dánsku, Slovinsku, Maďarsku a Belgii. Nejméně uživatelů je ve Francii, Nizozemsku, Spojeném království a Švédsku. Pro zohlednění míry dynamiky vývoje uživatelů modelu CAF byl vypočten průměrný absolutní přírůstek a průměrný koeficient růstu. Průměrný absolutní přírůstek vyjadřuje roční přírůstek uživatelů modelu CAF v daném státě a je vypočten z upravených dat ve sledovaném období 2011 – 2018. Největší průměrný absolutní přírůstek je u Maďarska a Malty. V Dánsku, Kypru a Švédsku je průměrný absolutní přírůstek roven nule, neboť u těchto států se ve sledovaném období počet uživatelů modelu CAF nezměnil. Na základě této skutečnosti lze částečně potvrdit první stanovenou hypotézu, že **počet uživatelů modelu CAF se v roce 2018 oproti roku 2011 u všech uživatelů z řad evropských zemí zvýšil**, neboť počet uživatelů se ve sledovaném období u většiny států EU zvýšil, výjimkou jsou zmíněné tři státy, u nichž počet uživatelů v letech 2011 a 2018 zůstal stejný. V rámci uživatelské struktury byl dále proveden rozbor uživatelů dle oblastí veřejného sektoru, ve kterých je model CAF implementován. Dle tohoto členění lze u členských států EU spatřovat jasné rozdíly. V některých státech je model CAF využíván ve všech sedmi oblastech veřejného sektoru, k těmto státům patří Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Německo a Portugalsko. Naopak nejméně oblastí využívá Švédsko a Chorvatsko, kteří model CAF implementují pouze do dvou oblastí veřejného sektoru. Z celkového pohledu je model CAF nejvíce využíván v oblasti veřejné

správy a to ve výši cca 30 %. Druhou nejvíce využívanou oblastí je s 28 % oblast školství, věda a výzkum. Naopak nejméně uživatelů je v oblastech náboženství, kultura a sport s 1,48 % a v oblasti justice ve výši 2 %. Na základě těchto informací lze konstatovat, že členské země využívají model CAF v oblastech veřejného sektoru v různé míře.

Komplexní zhodnocení využívání modelu CAF, bylo v rámci diplomové práce realizováno dvěma postupy. Nejprve pomocí vlastního bodového hodnocení a následně metodou TOPSIS, dle zvolených kritérií. Na základě vlastního bodového hodnocení se na prvním místě umístila Belgie, která dostala celkem 138 bodů. Hned za ní s celkovým počtem 137 bodů se umístily dva státy, a to Itálie a Portugalsko. Nejhůře se umístilo Švédsko, které získalo 40 bodů a Chorvatsko se 43 body. Na základě vlastního bodového hodnocení mohly státy získat maximální počet bodů 140. Při hodnocení jednotlivých kritérií zařazených do skupiny podpory modelu CAF, byly nejlépe hodnoceny kritéria publikace kvality, garant modelu CAF, dostupnost v národním jazyce a webové stránky kvality a modelu CAF. Nejméně bodované byly kritéria politika nebo koncepce kvality a databáze uživatelů CAF na národní úrovni. Toto je také ovlivněno skutečností, že tyto informace některé státy nezveřejňují. V rámci uživatelské struktury bylo hodnoceno celkem pět kritérií a nejvíce bodů bylo rozdáno u kritéria počet oblastí veřejného sektoru a kritéria vývoj uživatelů. Naopak nejhůře bylo bodované kritérium označení efektivní uživatel, neboť toho označení uživatelů je pouze v deseti státech. Zhodnocení využívání modelu CAF bylo také provedeno metodou TOPSIS. Dle této metody se na prvním místě umístilo Portugalsko. Druhé místo obsadila Belgie a třetí místo Itálie. Na posledních příčkách umístění se opět umístilo Chorvatsko a Švédsko. Při porovnání obou použitých metod, lze u pořadí států spatřovat rozdíly v jejich umístění. Tato rozdílnost je dána přidělenými váhami jednotlivých kritérií u metody TOPSIS, které nebyly u vlastního bodového hodnocení zohledněny. Další stanovenou hypotézu, **výsledky zhodnocení využívání modelu CAF na základě vlastního hodnocení a hodnocení dle metodiky TOPSIS jsou srovnatelné** lze částečně vyvrátit. Pořadí států dle obou použitých metod není stoprocentně srovnatelné, ale výjimkou je devět států, kteří při hodnocení za použití vlastního bodového hodnocení a metody TOPSIS, zůstaly na stejném místě umístění. Umístění ostatních států mezi použitými metodami se ve většině případů jen prohodilo a jedno nebo dvě místa. Největší posun je u Malty, která si u metod TOPSIS zlepšila umístění o tři místa. Kapitola je ukončena celkovým zhodnocením využívání modelu CAF, převážně jednotlivých nástrojů podpory a doporučením pro zvyšování kvality.

Poslední stanovenou hypotézu **nejvyšší dynamiky v nárůstu počtu uživatelů modelu CAF v roce 2018 k roku 2011 zaznamenaly země, které se dle hodnocení metodou TOPSIS umístily nejlépe** lze také vyvrátit. Umístění států dle hodnocení metodou TOPSIS a průměrného absolutního přírůstku je různé. Příkladem může být Maďarsko, u kterého je nejvyšší absolutní přírůstek, ale u hodnocení dle metody TOPSIS skončilo až na šestnáctém místě.

Závěrem diplomové práce lze dodat, že model CAF je v různé míře využíván ve všech členských státech EU. Rozdíly mezi státy, lze spatřovat v počtu a struktuře uživatelů využívající model. Dále v nástrojích, které jsou ve státech použity pro využívání a podporu modelu. V některých státech je model CAF hlavní metodou zvyšující kvalitu. Naopak v některých státech je model CAF používán jen okrajově a při zabezpečení kvality je používána jiná metoda kvality. Jednotlivé státy by měly věnovat větší pozornost informovanosti o kvalitě nejen ve své zemi, ale také na evropské úrovni a mezi ostatní státy. Dále by se měly zaměřit na podporu výměny zkušeností spojené s modelem CAF, ke kterým například patří uživatelské konference a konference kvality, ocenění a ceny kvality, národní programy kvality.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Odborné knihy

- [1] ARLT, Josef, Markéta ARLTOVÁ a Eva RUBLÍKOVÁ. *Analýza ekonomických časových řad s příklady*. 1.vyd.Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 2002. 148 s. ISBN 80-245-0307-7.
- [2] BOVAIRD, Tony a Elke LÖFFLER. *Public management and Governance*. 2nd ed. London: Routledge, 2009. 374 s. ISBN 978-0-415-43042-5.
- [3] DOLEŽALOVÁ, Hana. *Základy jakosti*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. 167 s. ISBN 978-80-7394-339-4.
- [4] DOOREN, V. W., G. BOUCKAERT and J. HALLIGAN. *Performance management in the public sector*. London: Routledge, 2010. ISBN 0-203-03080-X.
- [5] GOETSCH, David L. and Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson, c2013. ISBN 978-0-13-287097-9.
- [6] HUTYRA, Milan a kol. *Základy managementu jakosti*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [7] JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. Praha: Professional Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7431-155-0.
- [8] MAREK, Jiří a Pavel KAJML. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru (na bázi sociálního dialogu)*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2012. 295 s. ISBN 978-80-905248-2-8.
- [9] NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec CAF 2013*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9. [online]. Dostupný z: <http://www.npj.cz/dalsi-vydane-publikace>.
- [10] NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec – CAF CZ 2009*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 112 s. ISBN 978-80-02- 02201-5. [online]. Dostupný z: <http://www.npj.cz/dalsi-vydane-publikace>.
- [11] NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007. 112 s. ISBN 978-80-02 01901-5. [online]. Dostupný z: <http://www.npj.cz/dalsi-vydane-publikace>.
- [12] NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec – CAF 2002*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2003. 68 s. ISBN 80-02-01566-5. [online]. Dostupný z: <http://www.npj.cz/dalsi-vydane-publikace>.

- [13] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [14] OCHRANA, František, Milan PŮČEK. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
- [15] VAVREK, Roman. *Multi-criteria evaluation of municipalities*. Varšava, 2017. 150 s. ISBN 978-83-947394-6-1.
- [16] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [17] VEBER, Jaromír a kolektiv. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [18] VRABKOVÁ, Iveta. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB–TU Ostrava, 2012. 145 s. ISBN 978-80-248-2339-5.

b) Články v odborných časopisech a sbornících z konferencí

- [19] ŠPAČEK, David. Trendy v řízení kvality – model CAF. In: *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference*. Brno: Knovoj, 2007. s. 79-86. ISBN 978-80-7302-125-0.
- [20] VRABKOVÁ, Iveta. Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union. In: *Ekonomické studie a analýzy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2013. s. 145-159. ISSN 1802-792X.
- [21] VRABKOVÁ, Iveta. Zvyšování kvality služeb veřejné správy s využitím modelu CAF. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Competitiveness or Regional, National and International Markets*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2007. s. 1-7. ISBN 978-80248-1457-5.

c) Elektronické dokumenty a ostatní:

- [22] AGENTURA PRO MODERNIZACI VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Modernizace*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://modst.dk/modernisering/>.
- [23] CAF. *Rámec pro sebehodnocení veřejné služby*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.publicquality.be/index.php/fr/caf-fr/description>.
- [24] CENTRUM PRO ADMINISTRATIVNÍ VÝZKUM. *CAF Center*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.caf-zentrum.at/>.
- [25] EFQM Leading Excellence: *Fundamental concepts*. [online]. [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>.

- [26] EIPA. *CAF National Correspondents*. [online]. [cit. 2. 2. 2018]. Dostupné z: <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=140>.
- [27] EIPA. *Newsletter 2012/3 - CAF 2013 is born*. [online]. Dostupný z: <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=82>.
- [28] EIPA. *CAF Resource Centre*. [online]. [cit. 31. 1. 2018]. Dostupné z: <https://new.eipa.eu/en/pages/show/&tid=69>.
- [29] EIPA. *CAF Users Database*. [online]. [cit. 12. 2. 2018]. Dostupné z: <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=71>.
- [30] EIPA. *EU Quality Conferences*. [online]. [cit. 2. 2. 2018]. Dostupné z: <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=138>.
- [31] EUROSTAT. *Statistic database Eurostat - Population at 1 January*. [online], [cit. 13. 1. 2018]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00001&language=en>.
- [32] GOV.UK. *Kancelář vlády*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office>.
- [33] GOVERNMENT. *Ministerstvo vnitra a vztahy s královstvím*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.rijksoverheid.nl>.
- [34] INSTITUT VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Národní centrum Resource CAF*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.ipa.government.bg/bg/za-centra>.
- [35] KANCELÁŘ PŘEDSEDY VLÁDY. *Oddělení státní správy*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://dsc.kprm.gov.pl/>.
- [36] MINISTERSTVO FINANCÍ A VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Oddělení kvality služeb*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.aeval.es/es/index.html>.
- [37] MINISTERSTVO FINANCÍ. *Oddělení politiky veřejné správy*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.rahandusministeerium.ee/et>.
- [38] MINISTERSTVO FINANCÍ. *Oddělení veřejné správy a personální oddělení*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?opendocument.
- [39] MINISTERSTVO PRO ADMINISTRATIVNÍ REFORMU A ELEKTRONICKÉ ŘÍZENÍ. *Kvalita a efektivita*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.ydmed.gov.gr/>.
- [40] MINISTERSTVO ROZVOJE A VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Veřejná správa*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.mdrap.ro/>.

- [41] MINISTERSTVO VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Rozvojový úřad, divize kvality*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.mju.gov.si/>.
- [42] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě*. 2016. [online], [cit. 5. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-publikace.aspx>.
- [43] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Evropská síť pro veřejnou správu (EUPAN)*. [online]. [cit. 31. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/evropska-sit-pro-verejnou-spravu-eupan.aspx>.
- [44] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Evropský institut státní správy (EIPA)*. [online]. [cit. 31. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/eipa-evropsky-institut-statni-spravy-eipa.aspx>.
- [45] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Model CAF – Externí zpětná vazba*. 1. Vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2010. 66 s. [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>.
- [46] MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Kvalitní veřejná správa*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx>.
- [47] MINISTERSTVO VNITRA LITOVSKÉ REPUBLIKY. *Oddělení politiky veřejné správy*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://vrm.lrv.lt/lt/>.
- [48] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. *Charta kvality České republiky*. Praha. 2012. [online], [cit. 7. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/8-obecne-stranky/439-charta-kvality-cr>.
- [49] NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. *Naplnění Národní politiky kvality v České republice na období let 2016 – 2020*. [online]. 2016. [cit. 2. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/o-nas/strategie-npk-2016-2020#scroll>.
- [50] ODDĚLENÍ PRO ROZVOJ VEŘEJNÉ SPRÁVY. *CAF*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: https://caf.kim.gov.hu/dc_caf.dll/#PAGE.
- [51] ODDĚLENÍ VÝZKUMU, MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ A KOMUNIKACE. *CAF*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm>.
- [52] PORTÁL O MODERNIZACI VŠECH VEŘEJNÝCH AKCÍ. *Kvalita veřejných služeb se zlepšuje*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.modernisation.gouv.fr/>.
- [53] PORTÁL VEŘEJNÉ SLUŽBY. *Veřejná kvalita a uživatelé*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.fonction-publique.public.lu/fr/modernisation-etat/qualite-publique/index.html>.

- [54] SDRUŽENÍ PRO OCENĚNÍ KVALITY. *Národní cena kvality ČR*. [online]. [cit. 9. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr>.
- [55] SLOVENSKÁ KANCELÁŘ STANDARDŮ, METROLOGIE A TESTOVÁNÍ. *Kvalita*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.unms.sk/>.
- [56] SPOLKOVÝ ÚŘAD VEŘEJNÉ SPRÁVY. *Společný rámec hodnocení (CAF)*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/Qualitaetsmanagement/caf/caf_node.html.
- [57] STAES, Patrick a Nick THIJS. *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. EIPAScope. 2005. s. 41-49. [online]. Dostupný z: <http://aei.pitt.edu/5957/>.
- [58] STAES, Patrick, Nick THIJS, Ann STOFFELS a. Sven GELDOF. *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*. Maastrich: CAF Resource Centre, 2011. 160 s. [online]. Dostupný z: <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=73>.
- [59] STÁTNÍ KANCELÁŘ. *Oddělení pro rozvoj veřejné správy*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.mk.gov.lv/lv/content/kvalitates-vadiba>.
- [60] STÁTNÍ POKLADNA. *CAF pro rozvoj kvality veřejného sektoru*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.statetreasury.fi/en-US>.
- [61] ÚTVAR ŘÍZENÍ EFEKTIVNOSTI. *CAF*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <https://opm.gov.mt/en/Pages/primeministerhome.aspx>.
- [62] VEŘEJNÁ SPRÁVA KVALITY. *CAF*. [online]. [cit. 25. 2. 2018]. Dostupné z: <http://qualitapa.gov.it/>.
- [63] VŠE. *SANNA 2014 - MS Excel based system for multicriteria evaluation of alternatives*. [online]. 2014. [cit. 2. 3. 2018]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~jablon/sanna.htm>.

SEZNAM ZKRATEK

CAF	Společný hodnotící rámec
CWQC	Company Wide Quality Control
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	Evropský institut pro veřejnou správu
EMAS	Systém environmentálního řízení a auditu
EU	Evropská unie
EUPAN	Evropská síť veřejné správy
IPSG	Skupina pro inovaci veřejných služeb
ISO	International Organization for Standardization
NATO	Severoatlantická aliance
PDCA	cyklus Plan-Do-Check-Act
RADAR	Results-Approach-Deployment-Assessment-Refinement
TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TQM	Total Quality Management
VB	Spojené království

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Historický vývoj managementu kvality	10
Tab. 2.2 Vývoj modelu CAF	20
Tab. 3.1 Průměrný absolutní přírůstek vývoje uživatelů modelu CAF	26
Tab. 3.2 Průměrný koeficient růstu vývoje uživatelů modelu CAF	27
Tab. 3.3 Přístup států k implementaci modelu CAF	32
Tab. 3.4 Historický vývoj Národní ceny kvality ČR	35
Tab. 3.5 Pořadí států dle počtu uživatelů v roce 2018 a průměrného absolutního přírůstku ...	38
Tab. 4.1 Kritéria hodnocení využívání model CAF	41
Tab. 4.2 Váhy jednotlivých kritérií	46
Tab. 4.3 Celkové pořadí států dle vlastního bodového hodnocení a metody TOPSIS	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Vývoj managementu kvality	11
Obr. 2.2 Koncepce managementu kvality	12
Obr. 2.3 Struktura modelu CAF	21
Obr. 3.1 Registrovaní uživatelé modelu CAF v členských zemích EU v absolutním vyjádření (v letech 2011 a 2018)	24
Obr. 3.2 Registrovaní uživatelé modelu CAF v členských zemích EU v relativním vyjádření (v letech 2011 a 2018)	25
Obr. 3.3 Struktura uživatelů modelu CAF dle oblastí veřejného sektoru v roce 2018	29
Obr. 3.4 Podíl uživatelů modelu CAF v oblastech veřejného sektoru	30
Obr. 4.1 Celkové bodové hodnocení využívání modelu CAF	43
Obr. 4.2 Bodové hodnocení podpory modelu CAF	44
Obr. 4.3 Bodové hodnocení uživatelské struktury modelu CAF	45
Obr. 4.4 Celkové bodové hodnocení využívání modelu CAF dle metody TOPSIS	47

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2013


.....

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Osobnosti spojené s vývojem řízení kvality

Příloha č. 2 Historický vývoj Total Quality

Příloha č. 3 Principy excellence

Přílohy č. 4 Kritéria modelu CAF

Příloha č. 5 Panely hodnocení modelu CAF

Příloha č. 6 Sebehodnocení a implementace modelu CAF

Příloha č. 7 Struktura uživatelů modelu CAF dle oblastí veřejného sektoru v roce 2018

Příloha č. 8 Bodové hodnocení využívání modelu CAF

Příloha č. 9 Bodové hodnocení využívání modelu CAF dle metody TOPSIS

Příloha č. 1 Osobnosti spojené s vývojem řízení kvality

Dr. W. Edwards Deming

Deming se poprvé prosadil po druhé světové válce s důsledným zaváděním statistických metod při zabezpečování kvality. V souvislosti s myšlenkou trvalého zlepšování kvality a výkonů podniků, formulovat 14 bodů řízení kvality. Je autorem metody zlepšování PDCA. Dále je autorem 7 smrtelných nemocí řízení kvality. Po tomto autorovi byla pojmenována japonská cena za kvalitu, tedy Demingova cena. V roce 1960 mu bylo udělena nejvyšší japonské státní vyznání.

prof. Joseph M. Juran

Juran Chápal řízení kvality jako nedílnou a významnou součást celkového managementu. Je autorem publikace „Příručka řízení kvality. Dále je autorem „trilogie kvality“, která představuje koncept zlepšování kvality. Vytvořil koncept CWQM – celopodnikové řízení kvality (Company – Wide Quality Management). Juran si jako první začal všimnout nákladů spojených s kvalitou. Za svůj přínos byl také oceněn nejvyšším japonským vyznamenáním.

Armand V. Feigenbaum

Je autorem komplexního řízení kvality TQM. Položil základy ekonomických úvah o kvalitě. Byl přesvědčen, že kvalita neznámá to nejlepší, čeho lze dosáhnout, ale to co je nejlepší za přijatelnou cenu. Kvalitu chápal jako dynamický cíl, protože požadavky zákazníka se neustále mění.

prof. Kaoru Ishikawa

Je představitelem japonské školy řízení kvality. Po druhé světové válce se věnoval otázkám řízení kvality na tokijské univerzitě. Je znám jako propagátor jednoduchých nástrojů řízení kvality a je autorem diagramem příčin a následků (Ishikawův diagram).

Philips B. Crosby

Je autorem koncepce „Zero defects“ (práce bez vad), která zdůrazňuje, že podnik a jeho vedení musí udělat vše proto, aby se vady vůbec neobjevily.

Dr. Genichi Taguchi

Rozvinul praktické používání metod navrhování experimentů (DOE) a poukázal na nové pohledy mezi úrovní kvality a ekonomickými ztrátami.

prof. RNDr. František Egermayer, DrSc.

Zabýval se aplikací statistických metod řízení kvality. Podílel se na vzniku Československé společnosti pro jakost, kde byl její předsedou.

PhDr. Anežka Žaludová

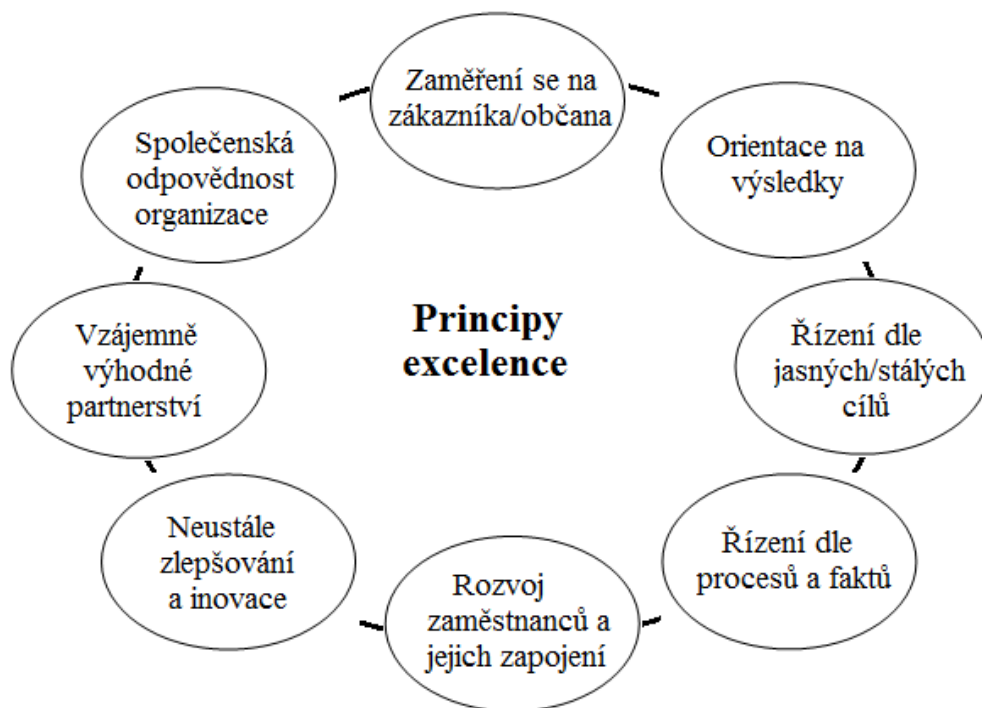
Zabývala se řízením kvality s použitím statistických metod, především ve strojírenství. Patřila k zakladatelům Československé společnosti pro jakost a zasloužila se o navázání styku se zahraničím. (Veber a kol., 2007; Doležalová, 2012).

Příloha č. 2 Historický vývoj Total Quality

Rok	Událost
1924	Shewhart identifikuje příčiny změn procesů a rozvíjí graf statistické kontroly procesů (SPC).
1927	Deming se setkává s Shewhart a vidí význam v jeho nápadech k řízení.
1931	Shewhart vydal svou knihu „Economic Control of Quality of Manufactured Products.“ (Ekonomická kontrola kvality vyrobených výrobků).
1939	Začátek druhé světové války.
1941	Deming vyučuje SPC pro americké vojenské výrobní pracovníky. SPC je široce používán.
1945	Konec druhé světové války.
1946	SPC mizí v Americe jako zadržována poptávka po vyrobeném zboží.
1950	Deming trénuje stovky japonských inženýrů, manažerů, vedoucích pracovníků a vědců v koncepcích SPC a kvality.
1954	Juran vede kurzy řízení kvality v Japonsku.
1960 – 1970	Japonsko zachycuje podíl na trhu od západních výrobců. Spojené státy zcela ztrácejí určitý segment trhu.
1980	Pozornost je věnována japonskému úspěchu s kvalitou a Demingem. Americký průmysl se začíná učit od Japonska.
1982	Deming publikuje „Quality, Productivity, and Competitive Position (Kvalita, produktivita a konkurenční postavení). Jeho filozofie managementu je založena na čtrnácti bodech.
1985	Americké organizace začínají přijímat TQM.
1987	Americký kongres zavádí Mezinárodní cenu za kvalitu Malcolm Baldrige. Motorola uvádí Six Sigma jako výkonnější verzi TQM.
1988	Americké ministerstvo obrany schvaluje využívání TQM.
1993	TQM je široce vyučován na amerických vysokých školách a univerzitách
2000	Mezinárodní norma kvality ISO 9000 byla přepracována tak, aby zahrnovala koncepty TQM.
2010	TQM/ Lean/Six Sigma jsou obecně uznávány jako systém řízení 21. století a praktikovány organizacemi po celé světě.

Zdroj: GOETSCH, D. L., DAVIS S. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. (2013, s. 7). Vlastní zpracování.

Příloha č. 3 Principy excelence



Zdroj: MINISTERSTVO VNITRA. *Model CAF – Externí zpětná vazba*. (2010, s. 11). Vlastní úprava.

V publikacích *Model CAF – Externí zpětná vazba* (2010) a *Společný hodnotící rámec CAF* (2013) jsou uvedené principy excelence popsány následovně:

- 1. Zaměření se na zákazníka/občana:** Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potenciálních zákazníků a občanů, které zapojuje do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.
- 2. Orientace na výsledky:** Organizace se zaměřuje na výsledky, které jsou v souladu se stanovenými cíli a jsou orientovány na dosahování spokojenosti zainteresovaných stran (vedení, zákazník/občan, partneři a lidé pracující v organizaci).
- 3. Řízení dle jasných/stálých cílů:** Princip spojuje vizionářské a inspirující vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Vedení jasně definuje poslání, vizi a hodnoty a udržuje vnitřní prostředí tak, aby při plnění cílů organizace umožnilo plné nasazení zaměstnanců.
- 4. Řízení dle procesů a faktů:** Žádoucí výsledky lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízeny pomocí procesů a efektivní rozhodnutí vychází z analýzy dat a informací.
- 5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení:** Plné zapojení zaměstnanců na všech úrovních umožňuje využití jejich schopností ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců

lze maximalizovat podporou jejich rozvojem a zapojením. Dále vytvořením prostředí sdílených hodnot a kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.

6. **Neustálé zlepšování a inovace:** Dosažení excelence (vynikající kvality) je výzvou pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se a pro nalezení příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé učení lze považovat za trvalý cíl organizace.
7. **Vzájemně výhodné partnerství:** K dosahování stanovených cílů organizace veřejného sektoru je potřeba vzájemných vztahů s klíčovými partnery (zejména zákazníky/občany, ale také i jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru). Tyto partnerské vztahy pak představují přidanou hodnotu organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí. Tento oboustranně výhodný vztah zlepšuje schopnost organizace naplňovat jejich potřeby a očekávání.
8. **Společenská odpovědnost organizace:** Organizace by měly být společensky odpovědné, respektovat trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místního i globálního prostředí.

Přílohy č. 4 Kritéria modelu CAF

První kritérium „**Vedení**“ se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod organizace a spatřuje jejich úlohu v tom, že definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí. Vedení organizace vypracovává poslání a vizi, formuluje hodnoty pro dlouhodobý úspěch a tím orientuje organizaci určitým směrem (viz subkritérium 1.1). Dále vedení organizace vytváří, implementuje a monitoruje systém řízení organizace, hodnotí a odpovídá za zlepšování výkonnosti a výsledků (viz subkritérium 1.2). Management také motivuje a podporuje zaměstnance organizace, jde jím příkladem a jeho chování je v souladu s vyjádřenými a předpokládanými hodnotami (viz subkritérium 1.3). Ve veřejném sektoru jsou vedoucí zaměstnanci hlavním mezičlánkem mezi organizací a politiky, odpovídají za vytváření a udržování vztahu s politickými představiteli a s jinými zainteresovanými stranami. (viz subkritérium 1.4). V poslední řadě vedení organizace vytváří v rámci organizace podmínky pro přizpůsobování na měnící se prostředí, hledá možnosti inovace a modernizace a aktivně využívá přístupy eGovernmentu.

Druhé kritérium „**Strategie a plánování**“ hodnotí způsob kombinace vnitřně provázených činností s celkovou výkonností organizace, tedy zda je strategie přenášena do plánů, cílů a měřitelných úkolů. Organizace uskutečňuje své poslání a vize na základě jasně definované strategie, která v sobě zahrnuje proces rozhodování a stanovování priorit s ohledem na veřejné politiky a potřeby ostatních zainteresovaných stran, s přihlédnutím na dostupné zdroje. Součástí plánování a strategie je také přístup organizace k inovacím a modernizaci. Strategie a plánování je součástí cyklu PDCA, který začíná shromažďováním informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran s cílem získat informace pro proces plánování a řízení organizace. Kritérium obsahuje čtyři subkritéria: 2.1. Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran; 2.2. Vypracování a rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím; 2.3. Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání; 2.4. Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací, změn a modernizace. Organizace musí neustále monitorovat uplatňování své strategie a plánování, provádět jejich aktualizaci a přizpůsobení.

Kritérium „**Zaměstnanci**“ vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou pro organizaci nejcennější hodnotou. Organizace řídí, rozvíjí a přenáší kompetence a plně využívá potenciál svých zaměstnanců i celé organizace, s cílem podpořit svou strategii, plánování a efektivní fungování procesů a činností v organizaci. Toto kritérium řeší transparentní plánování, řízení

a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování (viz subkritérium 3.1). Důraz je také kladen na zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování jejich cílů s cíli organizace (viz subkritérium 3.2). V poslední řadě se kritérium zaměřuje na rozvíjení otevřeného dialogu, udělování pravomocí, zapojování všech zaměstnanců a podporování jejich celkové spokojenosti (viz subkritérium 3.3). Respekt, dialog, rozdělování pravomocí zaměstnancům, také bezpečné a zdravé prostředí jsou základem pro získání spolupráce zaměstnanců na cestě organizace ke kvalitě, k excelenci.

Čtvrté kritérium „**Partnerství a zdroje**“ sleduje, jakým způsobem organizace plánuje a řídí svá klíčová partnerství s ohledem na svou strategii, plánování a efektivnost procesů. Pro organizaci jsou partnerství důležitým zdrojem. Kritérium se zaměřuje na rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi (viz subkritérium 4.1), rozvíjení a udržování partnerství s občany a zákazníky (viz subkritérium 4.2). Pro efektivní fungování organizace jsou důležité také disponibilní zdroje, například finanční prostředky (viz subkritérium 4.3), informace a znalosti (viz subkritérium 4.4), technologie (viz subkritérium 4.5) a řízení provozních prostředků, zařízení a budov (viz subkritérium 4.6).

Poslední předpokladové kritérium „**Procesy**“ se zaměřuje na soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů (viz subkritérium 5.1). Dále na rozvíjení a poskytování služeb a produktů orientovaných na občana, zákazníka (viz subkritérium 5.2), na koordinaci a inovování procesů zapojením zákazníků a občanů (viz subkritérium 5.3). Kritérium sleduje, jakým způsobem organizace identifikuje, řídí a zlepšuje své procesy s cílem podpořit strategii a plánování. V organizaci probíhá mnoho procesů, které lze dělit na hlavní procesy (realizují poslání a strategii, jsou rozhodující pro poskytování služeb a produktů), řídicí procesy (nutné pro řízení organizace) a podpůrné procesy (dodávají nezbytné zdroje).

Šesté kritérium výsledky orientované na „**Zákazníka/Občana**“ hodnotí výsledky, které organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti zákazníků a občanů s organizací a s jejími službami a produkty (viz subkritérium 6.1). Druhé subkritérium se zaměřuje na ukazatele měření výkonnosti, tedy ukazatele týkající se image organizace, ukazatele týkající se zapojení a participace zákazníků a občanů do činnosti organizace. Také ukazatele transparentnosti poskytovaných služeb a produktů (viz subkritérium 6.2).

Další kritérium zaměřené na „**Zaměstnance – výsledky**“ sleduje, jaké výsledky organizace dosahuje z hlediska kompetencí, motivace, spokojenosti a výkonnost svých zaměstnanců. Subkritérium 7.1 posuzuje výsledky spokojenosti zaměstnanců a jejich názorů na image firmy, mírou informovanosti a mírou zapojení zaměstnanců do procesů a činnosti organizace, se

systemem řízení, s pracovními podmínkami a prostředím. Dále kritérium zaměřené na produktivitu a zainteresovanost zaměstnanců (viz subkritérium 7.2).

Poslání organizace veřejného sektor je vždy zaměřené na takové potřeby, které plní očekávání společnosti. Vedle hlavního poslání by měla organizace přijmout odpovědné chování ve smyslu ekonomického, sociálního a environmentálního udržitelného rozvoje společnosti. Osmé výsledkové kritérium **„Společenská odpovědnost“** hodnotí výsledky organizace dosahující v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní a mezinárodní úrovni. Kritérium měří vnímání přínosu a dopadů ke kvalitě života, životnímu prostředí, k zachování celosvětových zdrojů (viz subkritérium 8.1). Druhé subkritérium se orientuje na doložitelné výsledky měření vlastní společenské odpovědnosti. Jedná se o etické jednání, demokratické a participativní chování organizace, iniciativy a výsledky prevence zdravotních rizik, hospodářský dopad chování organizace, atd.

Poslední deváté kritérium **„Klíčové výsledky výkonnosti“** se vztahuje k základním, měřitelným oblastem, určující úspěšnost organizace v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Klíčové výsledky výkonnosti se dělí na externí výsledky, která organizace dosahuje ve vztahu ke své strategii a plánování týkající se potřeb a požadavků zainteresovaných stran (viz subkritérium 9.1) a interní výsledky v oblasti řízení a zlepšování uvnitř organizace (viz subkritérium 9.2). Toto kritérium souvisí s řízením politik a strategií (kritérium 2), s řízením partnerství a zdrojů (kritérium 4) a s řízením procesů (kritérium 5). (Společný hodnotící rámec CAF, 2009; Společný hodnotící rámec CAF, 2013; Vrabková, 2012).

Příloha č. 5 Panely hodnocení modelu CAF

Součástí sebehodnocení organizace podle modelu CAF je bodové hodnocení. Bodové hodnocení je pomocný nástroj při posuzování činnosti organizace v rámci zavádění modelu CAF. Toto bodové hodnocení podle metodiky modelu CAF má čtyři hlavní cíle:

1. „Poskytovat informace a nasměrovat aktivity ke zlepšování.
2. Měřit dosažený pokrok, pokud je sebehodnocení prováděno pravidelně.
3. Rozeznat dobrou praxi na základě vysokého bodového hodnocení předpokladů a výsledků.
4. Napomáhat při vyhledávání hodnotných partnerů, od nichž je možné učit se.“ (Společný hodnotící rámec CAF, 2013, s. 51).

Model CAF umožňuje dva způsoby bodového hodnocení, a to klasické bodové hodnocení a bodové hodnocení s jemným rozlišením. Pro bodové hodnocení se používá stupnice od 0 do 100 bodů a je zvlášť hodnocen panel předpokladů a panel výsledků. Klasické bodové hodnocení představuje souhrnné zhodnocení každého subkritéria zařazením do konkrétní fáze cyklu PDCA. Jedná se o kumulativní bodové hodnocení, které napomáhá organizaci seznámit se s cyklem PDCA a nasměrování organizace k cílově orientované a řízené kvalitě. V panelu hodnocení předpokladů lze dosáhnout úrovně PDCA (bodové hodnocení 91 – 100 bodů), jen v případě, že organizace využívá benchlearningové aktivity v rámci trvalého zlepšování. V panelu hodnocení výsledků se rozlišuje hodnocení trendů a splněných určených cílů.

Panely bodového hodnocení – Klasické bodové hodnocení			
Fáze	Předpoklady	Bodové hodnocení	Výsledky
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo jen velmi omezené informace.	0 – 10	Výsledky se neměří nebo nejsou dostupné informace.
Plan	Činnosti jsou plánované.	11 – 30	Výsledky se měří a ukazují negativní trend nebo nesplňují stanovené cíle.
Do	Plánované činnosti jsou realizovány.	31 – 50	Výsledky jsou konstantní, vykazují mírný pokrok nebo jsou splněny některé stanovené cíle.
Check	Kontrolujeme a přezkoumáváme, zda děláme správné věci správným způsobem.	51 – 70	Výsledky vykazují rostoucí trend nebo je splněna většina cílů.
Act	Na základě kontroly a přezkumu v případě potřeby upravujeme činnosti.	71 – 90	Výsledky ukazují na značný pokrok nebo jsou splněny všechny cíle.
PDCA	Vše, co děláme, také plánujeme, realizujeme a pravidelně přezkoumáváme a učíme se od druhých. Je aplikován cyklus trvalého zlepšování včetně benchlearningu.	91- 100	Jsou dosahovány výjimečné a trvale udržitelné výsledky. Všechny stanovené cíle jsou splněny. Klíčové výsledky jsou pozitivní.

Zdroj: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec CAF*. (2013, s. 52).
Vlastní zpracování.

Bodové hodnocení s jemným rozlišením umožňuje organizaci detailnější analýzu subkritérií. Metoda hodnotí v rámci každého subkritéria všechny fáze cyklu PDCA. Jde o paralelní způsob hodnocení, který lépe hodnotí reálnou situaci organizace. V panelu hodnocení předpokladů se klade důraz na cyklus PDCA a pokrok je představen tzv. spirálou, ve které může dojít ke zlepšení v kterékoliv fázi cyklu v každé její otáčce. Výhoda tohoto způsobu hodnocení je v tom, že poskytuje informace o oblastech, které potřebují zlepšování nejvíce. Panel hodnocení výsledky ukazuje, zda je nutno se zaměřit na dosažení cílů nebo spíše dbát o urychlení růstu trendu. (Společný hodnotící rámec CAF, 2013).

Panel předpokladů – bodové hodnocení s jemným rozlišením							
	Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 – 90	91 - 100
Fáze	Důkazy	žádné důkazy nebo pouze nejasné představy	některé nepřesvědčivé důkazy týkající se některých oblastí	několik důkazů týkající se relevantních oblastí	přesvědčivé důkazy týkající se většiny oblastí	velmi přesvědčivé důkazy týkající se všech oblastí	excelentní důkazy týkající se všech oblastí, srovnání s jinými organizacemi
Plan	Plánování je založeno na potřebách a očekávání zainteresovaných stran. Plánování se provádí pravidelně						
	Počet bodů						
Do	Realizace je řízená pomocí definovaných procesů a odpovědností a je rozšiřována do příslušných útvarů						
	Počet bodů						
Check	Definované procesy jsou v příslušných útvarech organizace pravidelně monitorovány pomocí relevantních ukazatelů						
	Počet bodů						
Act	Po obdržení výsledků kontroly se ve všech příslušných útvarech organizace pravidelně realizují činnosti zaměřené						
	Počet bodů						



Panel výsledků – bodové hodnocení s jemným rozlišením						
Stupnice	0 - 10	11 - 30	31 - 50	51 - 70	71 – 90	91 - 100
Trendy	žádné měření	negativní trend	konstantní výsledky nebo mírný pokrok	trvalý pokrok	značný pokrok	pozitivní výsledky z pozorování s relevantními organizacemi
Počet bodů						
Cíle	žádné nebo náhodné informace	výsledky nesplňují stanovené cíle	splněno několik málo stanovených cílů	splněny některé relevantní stanovené cíle	splněna většina relevantních stanovených cílů	splněny všechny stanovené cíle
Počet bodů						

Zdroj: NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Společný hodnotící rámec CAF*. (2013, s. 53 - 54).

Vlastní zpracování.

Příloha č. 6 Sebehodnocení a implementace modelu CAF

Postup zlepšování organizace podle modelu CAF je dle metodiky CAF 2013 tvořen třemi fázemi, které se dále dělí na deset kroků:

Fáze I. Zahájení práce s modelem:

Krok 1: Rozhodnutí jak organizovat a plánovat sebehodnocení,

Krok 2: Vedení diskuze o sebehodnocení,

Fáze II. Proces sebehodnocení:

Krok 3: Vytvoření jednoho nebo více sebehodnotících týmů,

Krok 4: Zorganizovat školení,

Krok 5: Provedení sebehodnocení,

Krok 6: Vypracování zprávy s popisem výsledků sebehodnocení

Fáze III. Plán zlepšování a určení priorit:

Krok 7: Vypracování plánu zlepšování na základě sebehodnotící zprávy,

Krok 8: Informování o plánu zlepšování,

Krok 9: Realizace plánu zlepšování,

Krok 10: Naplánovat další kolo sebehodnocení.

Pro úspěšný průběh procesu sebehodnocení je důležitý soulad záměrů vrcholového managementu a zaměstnanců organizace. Součástí prvního kroku je rozhodnutí vedení organizace o projektu a konzultace v rámci organizace. Dále zde patří definování rozsahu a přístupu sebehodnocení, také volba způsobu bodového hodnocení. V poslední řadě je nezbytné určit manažera projektu. Velmi významným krokem v rámci plánování je definování a realizace plánu komunikace. Tato komunikace probíhá v průběhů různých fází se všemi zainteresovanými stranami. Důležité je také podněcování a motivace zaměstnanců k účasti na projektu. Prvním krokem v druhé fázi je sestavení CAF týmů, který je tvořen zaměstnanci z různých útvarů organizace, z různých funkcí, s různými zkušenostmi a z různých úrovních. Součástí tohoto kroku je zvolení vedoucího CAF týmu. Dalším krokem je školení členů týmů CAF. Cílem školení je seznámení členů s modelem CAF, jeho cíli a podstatou procesu sebehodnocení. V pátém kroku jsou členové týmu vyzváni k předložení individuálního hodnocení. Také je důležité v tomto kroku dosáhnout konsensu v CAF týmu. Posledním krokem druhé fáze je vypracování sebehodnotící zprávy s popisem výsledků sebehodnocení. Zpráva by měla sledovat strukturu modelu CAF a obsahuje silné stránky a oblast vyžadující zlepšení, bodové hodnocení stanovené dle příslušných panelů hodnocení a náměty pro zlepšování. Na základě sebehodnotící zprávy je vypracován plán zlepšování, zahrnující

stanovení prioritních zlepšovateľských činností. Dalšími kroky jsou informování o plánu zlepšování a realizace plánu. Při realizaci je třeba uplatnit vhodný a konzistentní přístup pro pravidelného monitorování a hodnocení aktivit zlepšování založených na základě cyklu PDCA. Posledním krokem je naplánování realizace dalšího kola sebehodnocení. (Společný hodnotící rámec CAF, 2009; Společný hodnotící rámec CAF, 2013).

Příloha č. 7 Struktura uživatelů modelu CAF dle oblastí veřejného sektoru v roce 2018

Státy EU	A	B	C	D	E	F	G
Belgie	22	11	75	49	11	74	101
Bulharsko	0	1	17	7	0	2	8
Česká republika	0	0	66	3	0	1	6
Dánsko	4	4	85	90	2	25	38
Estonsko	2	0	2	5	0	1	9
Finsko	2	34	32	26	2	22	22
Francie	1	1	9	6	1	6	6
Chorvatsko	0	0	5	0	0	0	2
Irsko	1	0	1	3	0	1	0
Itálie	13	0	122	662	6	44	66
Kypr	0	1	4	1	0	3	10
Litva	3	1	9	4	0	4	13
Lotyšsko	0	0	2	2	1	0	3
Lucembursko	1	0	3	2	0	2	6
Maďarsko	16	66	36	3	0	182	13
Malta	0	0	2	2	1	6	5
Německo	3	37	108	26	7	37	144
Nizozemsko	1	0	2	2	0	1	1
Polsko	0	1	288	7	0	2	121
Portugalsko	1	7	33	69	10	19	70
Rakousko	2	3	43	8	0	13	34
Rumunsko	0	0	32	4	1	4	10
Řecko	1	0	34	5	6	16	10
Slovensko	1	0	8	31	0	10	13
Slovinsko	0	5	28	4	0	0	44
Spojené království	0	0	2	3	0	0	3
Španělsko	0	1	15	7	6	10	18
Švédsko	2	0	0	0	0	3	0
Celkem	76	173	1063	1031	54	488	776

Zdroj: EIPA. *CAF Users Database*. Vlastní zpracování.

Příloha č. 8 Bodové hodnocení využívání modelu CAF

Kritéria		Belgie	Bulharsko	ČR	Dánsko	Estonsko	Finsko	Francie	Chorvatsk	Irsko	Itálie	Kypr	Litva	Lotyšsko	Lucembur	Maďarsko	Malta	Německo	Nizozemsk	Polsko	Portugalsk	Rakousko	Rumunsko	Řecko	Slovensko	Slovinsko	UK	Španělsko	Švédsko	
Podpora	Garant modelu CAF	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	
	Dostupnost v národním jazyce	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	
	Politika nebo koncepce kvality	10	10	10	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10	0	0	10	10	10	0	0	10	10	0	10	0	
	Webové stránky kvality a modelu CAF	10	10	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	
	Konference kvality	10	10	10	5	10	10	5	5	5	10	5	10	5	10	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10	5	10	5	
	Cena a ocenění za kvalitu	10	10	10	0	10	0	0	0	0	10	0	10	0	0	10	0	10	0	10	10	10	0	10	10	10	10	0	10	0
	Vzdělávací akce a školení	10	10	10	7	10	7	10	0	0	10	10	10	0	10	0	10	10	0	10	10	10	0	7	10	10	0	10	10	
	Publikace kvality	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Databáze uživatelů CAF	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	8	8	10	8	8	0	10	8	10	10	8	10	10	0	10	0	
Uživatelé	Celkový počet uživatelů	10	6	7	10	8	9	5	6	6	8	6	8	6	6	10	6	6	5	8	9	8	6	6	8	10	5	6	5	
	Vývoj uživatelů	8	8	7	5	7	10	6	7	6	10	5	10	6	6	10	8	8	6	8	10	7	7	6	8	8	6	6	5	
	Počet oblastí veřejného sektoru	10	8	7	10	8	10	10	5	7	9	8	9	7	8	9	8	10	8	8	10	9	8	9	8	7	6	9	5	
	Označení efektivní uživatel	10	0	10	10	0	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	0	10	0	0	0	0	
	CAF a vzdělávání	10	10	10	10	5	10	5	0	5	10	5	5	5	10	5	5	5	5	10	10	5	5	10	10	5	5	5	0	
Celkem		138	112	121	97	108	96	81	43	59	137	89	122	67	98	104	105	117	69	124	137	129	81	106	134	120	67	116	40	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 9 Bodové hodnocení využívání modelu CAF dle metody TOPSIS

Stát	di+	di-	ci
Belgie	0,00406	0,05258	0,92838
Bulharsko	0,02617	0,04506	0,63260
ČR	0,01841	0,04861	0,72535
Dánsko	0,03437	0,03929	0,53339
Estonsko	0,02696	0,04305	0,61487
Finsko	0,03693	0,03653	0,49733
Francie	0,04031	0,03241	0,44573
Chorvatsko	0,05090	0,01280	0,20089
Irsko	0,04552	0,02318	0,33735
Itálie	0,00405	0,05242	0,92821
Kypr	0,03745	0,03521	0,48457
Litva	0,02204	0,04644	0,67814
Lotyšsko	0,04228	0,02728	0,39222
Lucembursko	0,03516	0,03765	0,51710
Maďarsko	0,03293	0,03997	0,54829
Malta	0,02497	0,04349	0,63527
Německo	0,02341	0,04480	0,65677
Nizozemsko	0,04347	0,02732	0,38593
Polsko	0,02007	0,04795	0,70495
Portugalsko	0,00360	0,05209	0,93529
Rakousko	0,01070	0,04979	0,82311
Rumunsko	0,03986	0,03179	0,44296
Řecko	0,03037	0,04048	0,57137
Slovensko	0,00654	0,05157	0,88745
Slovinsko	0,02161	0,04639	0,68219
Spojené království	0,04392	0,02683	0,37924
Španělsko	0,02330	0,04561	0,66190
Švédsko	0,05078	0,01586	0,23804

Zdroj: Vlastní zpracování.